

# Alene men ikke forlatt

*Forebygging av mobbing en viktig dimensjon i det psykososiale arbeidsmiljøet*

**Karin Aukrust**



Masteroppgave i Pedagogikk, allmenn studieretning

UNIVERSITETET I OSLO

Mai 2006

## Forord

Så er jeg i ferd med å skrive de siste ordene på masteroppgaven. Det er lett å reflektere litt bakover i studieløpet, til da jeg for første gang gikk opp mot Blindern for å innmatrikulere meg og melde meg opp til examen philosophicum. Da hadde jeg ikke mange konkrete planer. Jeg erindrer at universitetet sto frem med utallige spennende muligheter for fremtiden. Den gang virket det langt frem til hovedfag, eller mastergrad som det heter nå. Ett skritt av gangen ble min vei.

Pedagogikken ble faget jeg ønsket å fortsette med. Å bli kjent med det pedagogiske fagområdet har betydd at jeg stadig har oppdaget nye muligheter. Faget er omfangsrikt på flere måter, blant annet er man som student i et flersidig forhold til det pedagogiske perspektiv, jeg lærer om å lære samtidig som jeg lærer, jeg er på forelesning eller annen undervisning samtidig som jeg lærer om forelesning og undervisning. Det er vel ikke alltid at praksis og teori har stemt overens.

Da jeg endelig sto der og skulle velge tema for min masteroppgave ville jeg gjerne utfordre meg selv og velge noe som var ukjent. Det innebar også en risiko, men det var en risiko jeg ønsket å ta. Temaet mobbing i arbeidslivet fanget min interesse gjennom et tilfeldig møte med ofres historier i et aktualitets program på TV. Der fikk jeg en anelse om at dette var et fenomen som så ut til å være fattig på tiltak for å til forebygging og håndtering. Selv om vi har en god arbeidsmiljølov som skal beskytte mot slike overgrep virket det som om lovens ånd og bokstav ikke nådde fram i hverdagen. Gjennom arbeidet med mastergraden har jeg møtt både utfordringer og motgang, men læring og ny oppdagelser ga likevel energi og motivasjon til å holde ut.

Til slutt vil jeg takke mine omgivelser for å ha holdt ut med meg. Til tross for at jeg til tider både har vært ensporet og svært orientert rundt mitt mastergradprosjekt.

Jeg vil også gi en stor takk til professor Torgrim Gjesme som har vært min veileder for denne masteroppgaven. Jeg takker for nyttig veiledning og gode samtaler underveis i studiet.

Oslo, 18. mai 2006

Karin Aukrust

# Innhold

<b>FORORD .....</b>	<b>2</b>
<b>INNHold .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>5</b>
<b>2. PROBLEMSTILLING.....</b>	<b>7</b>
<b>3. FORSKNING – KORT OPPSUMMERING.....</b>	<b>9</b>
<b>4. HVA ER MOBBING ?.....</b>	<b>15</b>
4.1 ERFARINGER I SKOLEN KONTRA ARBEIDSLIVET?.....	18
4.2 INNFALLSVINKEL TIL ARBEID MOT MOBBING .....	23
<b>5. KONFLIKTER.....</b>	<b>26</b>
5.1 KONFLIKTER PÅ GODT OG VONDT .....	26
5.2 KONFLIKTER OG HANDLINGSROM .....	31
5.3 PRIORITERINGER I ARBEIDSLIVET .....	35
5.4 OPPSUMMERING KONFLIKTER.....	36
<b>6. KOMMUNIKASJONENS BETYDNING I KONFLIKTER.....</b>	<b>38</b>
6.1 KOMMUNIKASJON OG FORSTÅELSE.....	38
6.2 KOMMUNIKASJON OG ÅRSAKSFORKLARINGER.....	42
6.3 KOMMUNIKASJON OG MORALSPRÅK.....	45
6.4 OPPSUMMERING KOMMUNIKASJON.....	47
<b>7. VEILEDNING .....</b>	<b>48</b>
7.1 SATSNINGSFELT I ARBEIDET MOT MOBBING .....	48
7.2 LÆRINGSPERSPEKTIVER .....	51
7.2.1 <i>Behavioristisk læringsteori</i> .....	51

---

7.2.2	<i>Kognitiv teori</i> .....	54
7.2.3	<i>Dialog</i> .....	57
7.2.4	<i>Veiledningsferdigheter</i> .....	61
<b>8.</b>	<b>METODE</b> .....	<b>68</b>
10.1	KVANTITATIV METODE.....	68
8.2	UTVALGET.....	71
8.3	METODE VED DATAINNSAMLING - SPØRRESKJEMA .....	72
8.4	VALIDITET .....	73
8.5	OPPBYGNING AV SPØRRESKJEMA.....	75
8.6	GJENNOMFØRING AV SPØRREUNDERSØKELSEN .....	76
8.7	EVALUERING AV SPØRRESKJEMAET BENYTTET I UNDERSØKELSEN .....	77
<b>9.</b>	<b>KONKLUSJONER OG AVSLUTNING</b> .....	<b>79</b>
<b>10.</b>	<b>KILDELISTE</b> .....	<b>82</b>
<b>11.</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>87</b>
11.1	VEDLEGG 1: FORSKNINGSGUIDE FOR SPØRRESKJEMAET .....	88
11.2	VEDLEGG 2: SPØRRESKJEMA OM MOBBING I ARBEIDSLIVET .....	92
11.3	VEDLEGG 3: REVIDERT SPØRRESKJEMA .....	108

# 1. Innledning

En vesentlig dimensjon ved et godt arbeidsliv er et godt arbeidsmiljø. I Norge er det nesten 115 år siden den første lovreguleringen av arbeidsmiljøet fant sted. Det var en økende erkjennelse av at arbeidet berørte en vesentlig del av menneskers liv. Slik har det ikke alltid vært. Sterk disiplinering, nøye kontroll og undertrykkende makt møter oss i Foucaults (1973) beskrivelse om hvordan effektiv organisering fratok individet sitt eget subjekt og framhevet den kollektive handling. Mennesket ble i en slik forstand bare oppfattet som objekt for andre mål. Begreper som medbestemmelse, ytringsfrihet, lokal autonomi, personlig læring og utvikling, frihet og sosialt fellesskap var i stor grad fraværende. I dag er dette begreper som vi på en naturlig måte forbinder med et godt og utviklende arbeidsmiljø. Slik sett har framveksten av det moderne demokratiet hatt stor innflytelse over utviklingen av hva vi krever av arbeidet. Dewey (1977) var på mange måter en foregangsperson i denne utviklingen. Hans pragmatiske filosofi med vektlegging av den sosiale samhandlingen hos autonome personer har inspirert og utfordret både arbeids – og skoleliv. I dag er selvstendighet, kreativitet, innovasjon og endringsvilje ganske alminnelig krav til arbeidet både av arbeidstaker og av arbeidsgiver. Fokus har flyttet seg fra disiplinering, kontroll og undertrykkelse til autonomi, vekst og forandring basert på aktørenes erfaring, samhandling og refleksjon. Den er en utfordring både for den enkelte og for organiseringen av arbeidet. Eller som Dewey uttrykker det.

*”Aktiva vanor omfattar tanke, uppfinningsförmåga och intiativ at tillämpa färdigheter för nya syften. De står mot rutinen, som hindrar växandet. Ettersom att växa er det karaktäristiska för livet ” (Dewey,1997:91).*

En slik vending av arbeidets innhold og karakter førte til at den psykososiale dimensjonen i stadig sterkere grad ble vektlagt i utviklingen av arbeidsmiljøet. I Norge kom dette til uttrykk i lovgivingen gjennom at Arbeidsmiljøloven av 1977 fikk en egen paragraf, § 12 som omtalte og la vekt på dette. Her ble både selvbestemmelse, faglig og personlig vekst fremhevet. Dessuten påla loven at arbeiderstakerens verdighet ikke må krenkes eller at den enkelte ikke må utsettes for trakassering og utilbørlig opptreden. Disse bestemmelsene er videreført og forsterket i Arbeidsmiljøloven av 1. januar 2006.

Norge regnes for å være i forkant med utviklingen av et godt lovsystem på arbeidsmiljøsidene (Leymann, 1992). Men Leymann advarer oss mot å slå oss til ro med dette, og påpeker hvordan håndtering av mobbing i arbeidslivet ofte er langt fra lovens krav. Han setter sine observasjoner av grove overtramp i arbeidslivet nesten på lik linje med de groveste diktatoriske regimer. Riktig nok er det svenske tilstander Leymann beskriver, men også norsk forskning på området forteller om store konsekvenser for den enkelte på grunn av mobbing og trakassering på arbeidsplassen (Einarsen mfl 2004). Det er alminnelig anerkjent at omfanget av mobbing på norske arbeidsplasser ligger på omkring fem prosent av arbeidstakerne. Først på nittitallet ble dette arbeidsmiljøproblemet fokusert på gjennom omfattende forskning og undersøkelser (Einarsen mfl 2004). Det kan virke som om håndtering og tiltak for å bedre det fysiske arbeidsmiljøet gjennom årene har hatt betydelig større fokus. For eksempel stiller Ebeltoft (1990) spørsmål om hva ”det absolutte fravær av psykiske lidelser i offentlig statistikk fra arbeidslivet skyldes” (Ebeltoft 1990:25). Hans forsøkvise svar er at psykiske helseproblemer tillegges personen og ikke arbeidsmiljøet. I dag er det alminnelig anerkjent at mobbing påfører ofret betydelige psykiske helseproblemer, likevel ser det ut til at det er vanskelig å komme med gode tiltak for forbedring. Når man i skolen har fokusert på mobbeproblemet er det med et praktisk tilsnitt hvor programmer for tiltak settes ut i livet. (Olweus 2004). Forebygging av mobbing i arbeidslivet har de siste årene fått betydelig større oppmerksomhet og statsminister Bondevik refererte til programmene i skolen da han i sin nyttårstale 2004 foreslo en kampanje mot mobbing i arbeidslivet. Den viktigste delen av det forebyggende arbeidet må foregå på den enkelte arbeidsplass. Dette forutsetter imidlertid kunnskap om hvordan mobbing oppstår og hva i man kan gjøre slik at en konflikt ikke eskalerer og ender i en mobbesak. I denne oppgaven er det nettopp dette problemet jeg forsøker å belyse. Jeg nærmer meg problemet dels gjennom en teoretisk belysning av viktige kunnskapsområder som kommunikasjon, konflikt og læring og dels gjennom å innhente kunnskap om hvordan tidligere ofre for mobbing vurderer sin situasjon når de var i den tidlige fasen av mobbekonflikten.

## 2. Problemstilling

Jobbing uten mobbing heter kampanjen som ble resultatet av tidligere statsminister Bondeviks nyttårstale 2004. Kampanjen går over en treårs periode fra 2005 – 2008. Planen har flere satsningspunkter, og jeg har valgt å konsentrere meg om et sentralt punkt:

- Å sette aktørene på arbeidsplassen selv i stand til å forbygge og håndtere mobbing.

Det er mitt inntrykk at forskningen på skolemobbing i betydelig større grad har gitt føringer på det forebyggende arbeidet enn hva forskning om mobbing i arbeidslivet har gjort (Olweus, 2004 og Einarsen m.fl. 2004). Det er derfor av betydning at fokuset rettes mot den begynnende konflikten for der i gjennom å se på hva som kan gjøres for å forebygge og hindre konflikten i å hardne til og ende i en mobbesak.

Skal et forebyggende arbeid lykkes er det min mening at det er de sentrale aktørene innen HMS-arbeidet (Helse – Miljø og Sikkerhet) på den enkelte virksomhet som selv må ta tak i problemene (Ebeltoft, 1990). Mitt hovedspørsmål er :

På hvilke områder må de sentrale aktørene i arbeidslivet ha grunnleggende kunnskaper og ferdigheter for å kunne forebygge og håndtere mobbing?

For å nærme meg svaret stiller jeg følgende spørsmål:

Hva kan konflikter og konflikters utvikling si oss om begynnende mobbing?

Hvilken betydning har ulike innfallsvinkler i kommunikasjonen for konflikters utvikling?

Hvilke læringsperspektiver kan være et godt grunnlag for veiledning og konflikthåndtering?

Svarene på disse spørsmålene bruker jeg dessuten som grunnlag til å utvikle en spørreundersøkelse blant personer som har vært utsatt for mobbing. På den måten er det min hensikt å innhente kunnskap om hvordan mobbingen oppstod og hva som kunne ha vært gjort for å forebygge og hindre konflikten i å eskalere til en mobbesak.

Gjennom dette arbeidet søker jeg svar på mitt hovedspørsmål og vil på den måten gi et lite bidrag til å forsterke fokuset fra kunnskap om mobbing til kunnskap om å forebygge mobbing.



### 3. Forskning – kort oppsummering

For å komme fram til pedagogiske fagområder som er aktuelt å forfølge videre i et spørreskjema, er publisert forskning på feltet mobbing i arbeidslivet aktuelt. Det er mobbing på norske arbeidsplasser som er i søkelyset, jeg har derfor valgt å legge vekt på norsk og svensk forskning på området. Her følger derfor en kort presentasjon av forskning som er spesielt fremme i min faglig drøfting.

Arbeid mot mobbing på skolenivå har fra 1980 – tallet hatt større fokus, enn mobbing i arbeidslivet. Dette har blant annet resultert i mer omfattende forskning på området. Olweus er å regne blant de mest erfarne forskerne innenfor forskning om skolemobbing. Flere store vitenskapelige prosjekter har hatt som formål å avdekke utbredelsen av mobbing i norsk skole. Spørreskjemaet som ble utviklet til dette formål la vekt på at innholdet som respondentene skulle ta stilling til ble formulert klart og tydelig. For eksempel ble definisjonen av mobbing presentert når respondentene skulle ta stilling til hvorvidt de var utsatt for eller hadde registrert at andre var utsatt for mobbing. Videre var det fastsatt et bestemt tidspunkt, og svaralternativene var endyldig, en gang i uken, flere ganger om dagen i motsetning til svært ofte, ofte osv. I tillegg til å kartlegge elevenes oppfatning var det også vært en forutsetning å få frem holdninger og reaksjoner på mobbing fra omgivelsene er lærere, foreldre og kammerater inkludert i denne sammenhengen (Olweus, 1994). Olweus kommer frem til en andel på om lag 5- 10 % elever som mobber eller blir mobbet (ibid).

Olweus står blant annet bak en landsomfattende undersøkelse som kom i stand gjennom en fellesaksjon mot mobbing i skolen. Aksjonen ble besluttet av Kirke og Undervisningsdepartement (KUD), i februar 1983. Alle grunnskoler i Norge fikk tilbud om å bruke spørreskjemaet, en anslår at omtrent 85% gjorde dette. Av disse ble 815 skoler tatt ut som et representativt utvalg for nærmere analyse. Av disse fikk de gyldig data fra 715 skoler som tilsvarer 130 0000 elever mellom 8 og 16 år.

Lignende undersøkelser er gjennomført i Sverige i 1983/84, hvor samme spørreskjema ble benyttet. Her var det med 17000 elever (3-9 klasse) i Göteborg, Malmö og Västerås. Denne undersøkelsen er sammenligningsgrunnlag med resultater fra tre byer i Norge (Oslo, Bergen

og Trondheim) som er av tilsvarende størrelse. Gjennomgående kommer det frem at det er noe større mobbeproblem i de svenske skolene enn de i de norske.

En mer detaljert undersøkelse som blant annet ser på de mekanismer som er involvert i mobbeproblematikken og som undersøke hvilken virkning tiltaksprogrammet har hatt har vært formålet med et spesielt forskningsprosjekt i Bergen. Her har 2500 jenter og gutter fra 4. til 7. klasse vært med. I tillegg ble det samlet inn materiale fra 3-4000 lærere og rektorer, og omkring 1000 foreldre. I denne undersøkelsen ble målingene gjort på forskjellige tidspunkt innenfor en periode på to og et halvt år (ibid).

Olweus er også kjent for sin aktivitet med tiltaksprogram mot mobbing, blant annet ble han i 2002 tildelt Den nordiske folkehelseprisen for sin forskning om og tiltaksprogram mot mobbing (odin.dep.no). Tiltaksprogrammet bygger på et arbeid som involverer både elevene, skolepersonalet og hjemmet (jf. tiltaksnivåene, skolenivå, klassenivå og individnivå). På alle disse nivåene oppmuntres det til kunnskapsformidling som baserer seg på samarbeid, åpenhet, engasjement og innflytelse for den enkelte. Det er også tydeliggjort at samspill i miljøet avhenger av godt skolerte lærere som aktivt setter seg inn i problematikken, engasjerer seg og gir elevene rom og inspirasjon til å arbeide for et bedre miljø. I tillegg til god klasseledelse fremheves kontakt både i lærekollegiet, med personalet som har relevante fagområder som skolepsykologer, kuratorer etc. Dessuten er god kontakt med opplyste og involverte foreldre avgjørende for å gjennomføre gode tiltak. Det er med andre ord viktig med tydelige verdier både fra voksenpersonene barna møter på skolen og at de samsvarer med de holdningene barna møter hjemme hos sine foreldre. Handling er også en viktig dimensjon på alle tre nivåer, både arbeid med å tilpasse tiltak som passer for den enkelte skole, hvordan en skal følge opp og hvordan det bør reageres, her er det både tatt med positiv respons (ros) og negativ respons (sanksjoner). Jeg forstår det sistnevnte elementet i sammenheng med å sette grenser. Det er uansett viktig å gripe inn og reagere når overtramp skjer. Å vurdere konstruktive måter å sette grenser på er også svært viktig, slik at en ikke skaper nye ofre (Olweus 1994).

Vi skal nå over til en annen forskningsgruppe ved universitetet i Bergen som har konsentrert seg om mobbing i arbeidslivet.

---

Spesielt psykologisk fakultet i Bergen har bidratt med betydelig forskning på fenomenet mobbing i Norge. Forskerteamet ved Universitetet i Bergen gjennomførte i perioden 1991 – 1993 den første store undersøkelsen på mobbing i arbeidslivet i Norge (Hirigoyen, 2002:223). Ståle Einarsen m.fl. har gjennomført studier for å avdekke hvor utbredt mobbing er i norsk arbeidsliv. Fra 1991 har de ved universitetet i Bergen utført systematiske og kontrollerte undersøkelser for å se mobbing på arbeidsplassen i sammenheng med helse, personfaktorer og arbeidsmiljø gjennom spørreskjemakartlegging. Undersøkelsen var rettet til yrkesutøvende og rekruttert gjennom fagforeninger i Bergen og Hordaland samt NHO. Dette resulterte i et utvalg på 4500 tilfeldige medlemmer som ble forespurt om å svare på et 16 siders spørreskjema om psykososiale arbeidsmiljø forhold med mobbing som hovedtema. Dette resulterte i 2200 svar. I tillegg ble det gjennomført en oppfølgingsundersøkelse som kun omhandlet mobbing, hvor rundt 2500 personer deltok, også kaldt Mobbeundersøkelsen. Det ble også gjennomført en intervjuundersøkelse utvalget besto av 20 personer som har vært utsatt for mobbing i arbeidslivet. Personene tok selv kontakt under prosjektperioden i 1991 (Einarsen m.fl. 2004:24-25).

Professor Heinz Leymann har stor anerkjennelse som mobbeforsker i Skandinavia. Han startet å forske på mobbing i svensk arbeidsliv ved begynnelsen av 1980-tallet (Hirigoyen,2002:224). Mye av Leymanns forskningen er fremstilt på bakgrunn av mobberofferets erfaringer. LIPT-fomularet (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) baserer seg på en kartlegging av 300 personer via intensive intervjuer kartlegges de mobbebehandlinger som forekommer (Leymann 1992). Det ble gjennomført en analyse av arkiverte tilfeller som inneholdt dokumentasjon av personaladministrativ og juridisk håndhevelse av en såkalt Critical incident analysis, 200 tilfeller var med i analysen. Det benyttede tilfellene ble sortert under tre typer data.

1. Dokumentasjon som var sammenstilt i forbindelse med utredningsoppdrag fra arbeidsgiver, eller analysetilfeller som var gjennomført på oppdrag av arbeidsrettens jurister. Objektiviteten styrkes her via tilgjengeliggjøring av ”konklusjonen” til kritisk gjennomgang av arbeidsgiver.
2. Oversikter hvor andre offentlige instanser (tingsretten, domstoler, justisombudsmannen) har konkludert.

3. Beskrivelser fra mennesker som har erfart mobbing på arbeidsplassen. Siden denne dokumentasjonen ikke er undersøkt av andre, betraktes de som partsinnlegg.

Resultatet ble en kartlegging av rettsovergrep eller identitetskrenkelser som deles opp i forhold til ulike aktører (arbeidsgiver, kollegaer, fagforbund, bedriftshelsetjenesten, offentlig helsetjeneste og myndigheter) i utstøtningsforløpet.

Studiene har resultert i beskrivelser og fremstillinger som viser hvordan mobbesituasjonen kan arte seg for den som er offer for en mobbekonflikt på arbeidsplassen (Leymann,1992). Gjennom innfallsvinkelen kan vi få innsikt i hvilke ledd i arbeidsmiljøet som svikter eller innfrir i forhold til offerets behov (Leymann,1992).

En arbeidsmiljøundersøkelse som er gjennomført i Norge, har i likhet med Leymanns data vært basert på mobbeofferets opplevelse av konfliktforholdet. Også denne undersøkelsen søker opplysninger om blant annet hvordan arbeidsmiljøet for øvrig forholder seg i konfliktsituasjonen.

Undersøkelsen er et resultat av Prosjektet ”Vilje viser vei” som er en del av opptrappingsplanen innenfor psykisk helse 1998 – 2008. Formålet er å spre metoder som bidrar til at personer med psykiske problemer helt eller delvis kan innta arbeidsarenaen. Arbeidet har derfor vært opptatt av å søke kunnskap om hva som gjøres på arbeidsplassen for å løse konflikter som oppstår. Blant annet refereres det i rapporten levekårsundersøkelsen 2003 (SSB) hvor 4 prosent av norske arbeidstakere oppgir at de blir utsatt for plaging og erting eller uønsket seksuell oppmerksomhet, kommentarer eller lignende et par ganger i måneden eller oftere (Econ analyse, rapport 2005-011). Utgangspunktet for undersøkelsen er et utvalg av samtaleregistret fra Telefonen for arbeidslivet (TFA). En hjelpetelefon som tar imot henvendelser fra alle aktører for å bistå med rådgivning om arbeidslivsspørsmål. Studiet ønsker først og fremst og belyse årsaken til sykefravær begrunnet i psykiske problemer på arbeidsplassen, i tillegg få rede på i hvilken grad aktører på arbeidsplassen er bidragsytere til løsning av de oppståtte problemene (ibid). Data i undersøkelsen baserer seg på 216 telefonsamtaler, hvor innringer oppfyller kriteriene: Å slite med psykiske problemer (i) som kan relateres til et problem av psykososial karakter knyttet til arbeid. Vedkommende er, eller står i fare for å bli, eller har tidligere vært sykemeldt (ii) på grunn av problemet som er bakgrunnen for telefonsamtalen (ibid).

---

Kort oppsummert, består utvalget av flere kvinner enn menn, med en kvinneandel på ca. 80 prosent. Selv om en ikke kan konkludere at det er flere kvinner enn menn som er utsatt for konflikter på arbeidet, er det allikevel en indikasjon på at kvinner har lavere terskel for å søke ekstern hjelp. Flertallet av innringerne er organisert (59 %), men 21 prosent av innringerne er det ikke kartlagt hvorvidt de er organisert eller ikke. Yrkesgruppen som er hyppigst representert er arbeidsområdet kontor/akademiske yrker (40%). Gjennomsnittsalderen for kvinner var 43 år og menn 44 år.

Som årsak til konflikten på arbeidsplassen oppgir 56 prosent mobbing. Innringeren oppgir ofte at leder er direkte part i konflikten, eller direkte årsak til konflikten. Kollegaer oppgis også som part i konflikten. Innstillingen til de utsatte er å beholde jobben, men dette synes ikke like aktuelt der konflikten har gått utover personens psykiske helse (ibid).

Lederens involvering både i løsning og konflikt er avgjørende for utfallet. Hvorvidt lederen aktivt søker å finne løsning på konflikten avhenger av i hvilken grad lederen selv er involvert (ibid). Det er 60 prosent som opplever å bli motarbeidet av lederen når vedkommende selv er direkte part i konflikten. Det er kun 12 prosent som svarer at lederen aktivt søker å løse konflikten når de selv er direkte part i den. Dersom lederen selv ikke er aktiv part i konflikten er andelen som aktivt søker løsning på problemet bedre (42 %). Likevel gir det også utslag andre veien, hvor 23 prosent oppgir at lederen kjenner til problemet, men at han/hun ikke opptrer aktivt i konflikten.

Tillitsvalgte og kollegaer aktive deltakelse i løsning er i svært mange tilfeller også uteblitt, (for eksempel 24% svarer de er aktivt involvert, 22% svarer de ikke er aktive i problemløsning, mens 10 % er ikke tillitsvalgte informert om konflikten). Mulige årsaker kan være i sammenheng med at lederen er direkte part i saken og at det derfor kan være vanskelig for andre å involvere seg. Dessuten kan lite involverte tillitsvalgte så vel som kollegaer indikere et lite inkluderende arbeidsmiljø.

Vi har konsentrert oss om norsk og svensk forskning for på den måten å være så nær og konkret som mulig. Sentraleuropeisk forskning er selvfølgelig også interessant, men da må også kulturforskjellene tas med som en faktor som gir variasjon på utbredelse og tilnærming på mobbeproblemet. Kulturelle og andre samfunnsmessige faktorer kan for eksempel påvirke holdningene til mobbing, slik at det nødvendigvis ikke er den samme atferd som kommer inn

under begrepet slik vi bruker det her i oppgaven. I Norge og Sverige har vi likartet lovgivning og flate strukturer i arbeidslivet, noe som gir seg uttrykk i lavere toleransegrense for hva som kan være akseptabel atferd og dessuten i stor grad samme tilnærming til innholdet i mobbegrepet (Einarsen, 2000 og Leymann, 1992).

## 4. Hva er mobbing ?

Begrepet ”mobbing” har sin opprinnelse i Sverige hvor Peter Paul Heinemann i 1969 brukte begrepet om plaging blant skoleelever. Begrepet ferdes i dag i flere sammenhenger enn skolesamfunnet, og har fått en utvidet betydning som vedvarende plaging og overgrep uavhengig av hvem som står for handlingene. I tillegg omfatter begrepet indirekte handlinger som isolering og utfrysning. (Sjøtveit 1992).

En lignende betydning finner vi i måten Olweus definerer mobbing, som for øvrig også benyttes når Ogden (1987) behandler atferdsproblemer hos barn (Olweus, 2000,17):

*En person er mobbet eller plaget når han eller hun, gjentatte ganger og over en viss tid, blir utsatt for negative handlinger fra en eller flere andre personer (Olweus 2004)*

Olweus definisjon er knyttet til mobbing blant skoleelever, men skiller seg ikke vesentlig fra hva som forklarer kjernen i mobbing enten det skjer i skolen eller på arbeidsplassen.

Definisjonen er også benyttet som basis for en mer presisert avgrensning når mobbing skjer på arbeidsplassen (Einarsen m.fl 2004,20):

*Mobbing (for eksempel trakassering, plaging, utfrysning eller sårende erting og fleiping) er et problem på en del arbeidsplasser og for en del arbeidstakere. Mobbing kan forekomme både fra arbeidskollegaer, overordnede og klienter, men for at vi skal kunne kalle noe mobbing , må det forekomme gjentatte ganger over en viss tidsperiode. Den som blir mobbet har på en eller annen måte vansker med å forsvare seg. Vi snakker ikke om mobbing dersom to omtrent like ”sterke” personer kommer i konflikt eller det kun dreier seg om en enkeltstående episode.*

Som vi ser skiller mobbing seg fra naturlige og aksepterte konflikter, her utdypes det at mobbing kan forekomme i mange forskjellige former. Eksemplene som er gitt i definisjonen er i samsvar med følgende konkretiseringer ryktespredning, baksnakkelse, neglisjering av meninger og uønskede seksuelle tilnærmelser. Eksemplene illustrerer personrelaterte handlinger som gjør det vanskelig for den personen som utsettes å utføre sitt arbeid (Einarsen m.fl. 2004).

Mobbing er ikke bare en betegnelse forebeholdt uakseptabel oppførsel i blant kollegaer, men mellom forskjellige rolleposisjoner på arbeidsplassen (mellom kollegaer, ledere, medarbeidere, kunder eller klienter). Begge definisjonene understreker at mobbing ikke dreier seg om enkeltepisoder. Denne forskjellen påpekes også hos Hirigoyen, hvor sårende bemerkninger i et øyeblikk ikke regnes som utslagsgivende, en slik episode kan vanligvis avsluttes med en beklagelse (Hirigoyen, 2002, 60). Mobbing handler om gjentakende handlinger som fortsetter over tid. Videre er det ikke en motstand mellom jevnbyrdige parter, men tilstander hvor en person er underlegen den/de andre. Nettopp dette er et vesentlig trekk ved mobbing, personer som blir mobbet utsettes i løpet av arbeidstiden for angrep vedkommende har vanskeligheter med å forsvare seg imot. Kjernen i mobbing er nettopp bruk av uakseptable handlinger, for å få et bedre tak på mobbing som fenomen kan vi legge til et utsagn fra Hirigoyen (2002:59):

*Mobbing på jobben innebærer all urimelig oppførsel som kommer til uttrykk enten via atferd, ordbruk, handlinger, bevegelser eller skrifter som kan skade en persons egenverd eller fysiske og psykiske integritet, og som kan sette vedkommendes arbeidssituasjon i fare eller ødelegge arbeidsmiljøet.*

Leymanns forskning prøve også å forstå og skille hverdagskonflikter fra konflikter som ender i det vi til vanlig kaller mobbing. Han er mer skeptisk til betegnelsen mobbing, og argumenterer for et mer direkte ”språk”, med hensikt om å gjøre det vanskelig å inkludere handlinger som bidrar til et utvidet begrep som mister både fokus og kraft.

Med psykisk vold som utgangspunkt, har Leymann blant annet vært opptatt kommunikasjonsforhold i konflikter. Hvorvidt maktbalansen mellom mobbeoffer og mobber er tilstede i forhold til å kunne ytre seg og ikke minst hvordan de involverte ytrer seg. Han vektlegger det å innta et prinsipielt perspektiv. Fokuset blir derfor ikke ensidig orientert omkring hvem som har gjort hva, i den forstand at en søker etter hvorvidt den personen som utsettes har gjort seg fortjent til å bli trakassert eller plaget. Det er ikke bestandig den som starter konflikten ender som mobber,

det kan like gjerne være det fremtidige mobbeofferet som starter provokasjonen. Sentralt blir da hvordan vi håndterer uenighet, har vi rett til å utøve handlinger som trusselbrev, erting eller plaging på andre måter dersom vi mener personen har handlet i uoverensstemmelse med



hva vi mener er rett? Nettopp det å ta i bruk uetisk kommunikasjon fører til mobbing mener Leymann (1987). Uetisk kommunikasjon er vanskelig å besvare, ofte kommer utspillende snikende slik at den utsatte vegrer seg for å ta en fleip eller stikkende bemerkninger for høytidlig. Når de uetiske utspillene fortsetter over lengre tid med gjentatte fornærmede bemerkninger og ydmykelser reduseres motstandskraften hos offeret og vedkommendes muligheten til å sette grenser. Uetisk kommunikasjon kan i disse tilfellene ramme en person hardt og føre til alvorlige psykiske og fysiske påkjenninger. På bakgrunn av konkrete tilfeller av mobbing, har Leymann arbeidet, slik jeg forstår, i retning av å gjøre et diffust mobbebegrep mer tydelig. Ved å ta utgangspunkt i handlinger som synes å gjenta seg, har mobbelandskapet fått kontur. Typologien har han delt inn i fem grupper som forholder seg til hvilken effekt de hadde på ofret (Leymann 1992:17);

1. *Effekten på offerets mulighet til å kunne kommunisere*
2. *Effekten på offerets mulighet til å opprettholde sosiale kontakter*
3. *Effekten på offerets mulighet til å bevare anseelse*
4. *Effekten på offerets arbeidssituasjon eller livssituasjon*
5. *Effekter på offerets fysiske helse*

Forsøk på å begrepsfeste utøvelse av uakseptabel atferd i arbeidslivet gir ikke alltid svaret ”mobbing”. I tillegg til Leymanns forslag om å erstatte voksen mobbing med ”psykisk vold”, trekkes også ”utstøtning av syndebukken” og ”helsefarlig ledelse” frem som eksempler på erstatningsforsøk (Einarsen m.fl. 2004:19). Einarsen m.fl. mener det er mer sentralt å arbeide for en nyttig og forståelig definisjon enn å søke erstatning for et begrep som kan betraktes som godt etablert. Å utfordre begrepet slik Leymann gjør når han fremmer psykisk vold fremfor voksenmobbing, er imidlertid et viktig innspill for å nå nettopp en tydelig og presis definisjon som kan fungere veiledende i arbeidet med å bekjempe mobbing og håndtere mobbing i arbeidslivet. Den synliggjør blant annet hvor viktig det er at begrepet ikke flyter ut og også festes til episoder og hendelser som minner om problemet vi ønsker å bekjempe. I arbeidslivet kan en møte faglig uenighet som fører til sammenstøt med høy temperatur. For eksempel å gi respons som er oppriktig ment eller ta opp saker som er vanskelig å berøre kan være komplisert. Aktørene i arbeidslivet møter slike personlige

utfordringer ulikt og for enkelte kan slike situasjoner føles som et personlig angrepet selv om det ikke er tilfelle. Med andre ord å rope mobbing for mange ganger fører kanskje til at vi ikke reagerer når det virkelig skjer. Mobbing kan bli en slags akseptert del av det hverdagslige arbeidslivet hvor det er opp til partene å ordne opp selv, ” litt erting og plaging må en tross alt tåle”. Ved å introdusere begreper som psykisk vold, helsefarlig ledelse etc. får vi frem en viktig nyanse. Vi retter oppmerksom mot hvorfor det er viktig å utarbeide en god definisjon, som formidler hva alvorlige og harde personkonflikter er, hvordan de er forskjellig fra naturlige og aksepterte konflikter og hvorfor det er viktig å bekjempe de. Å presisere mobbing ved å ta i bruk begreper som psykisk vold kan således medvirke til økt bevissthet hos aktører i arbeidslivet samt synliggjøre hvilken store konsekvenser en eskalerende konflikt kan få for den enkelte personen som utsettes for slik behandling i arbeidslivet. I neste omgang blir en slik begrepsavklaring også relevant for å få frem motivasjon og aktivitet på det psykososiale arbeidsmiljøet, for eksempel ved å få frem ringvirkninger slike problemer kan ha for arbeidsplassen og samfunnet i form av kostnader, ineffektivitet på arbeidsplassene som er rammet, dessuten vil det for mobbeoffere som utstøtes fra arbeidslivet for alltid være behov for støtte både økonomisk og helesmessig i et langtidsperspektiv (Leymann 1987).

## 4.1 Erfaringer i skolen kontra arbeidslivet?

Forskning og arbeid mot mobbing i skolen er et felt hvor det har foregått aktivt arbeid i lenger tid enn hva som er tilfelle for mobbing i arbeidslivet. Resultater av aktiv forskning ser vi gjennom flere forslag og programmer for å håndtere og bekjempe mobbing. Vi har tidligere i oppgaven kort presentert Dan Olweus sitt arbeid på området. Ved siden av å bidra til mer kunnskap om mobbing har det også resultert i et tiltaksprogram for bekjempelse av mobbing i skolen, Olweus-programmet. Også andre tiltaksprogram er tilgjengelig. En annen sentral forsker innenfor skolemobbing, Erling Roland ved senter for atferdsforskning ved universitetet i Stavanger, har utviklet tiltaksprogrammet Zero. Disse forskningsbaserte programmene har forskjeller men har også mange likheter. Sentrale aspekt ved programmene er ansvarlighet fra lærere og andre voksne i skolen, holdningsskapende arbeid og grensesetting inkludert oppfølging når det skjer overtramp. Olweus –programmet og Zero benyttes i norske skoler og er anbefalt av myndighetene. Undersøkelser i etterkant blant de

---

skoler som har benyttet programmer viser at begge programmene reduserer mobbing i skolen (Olweus, 2004 og Roland, 2005).

Mobbing i skolen og mobbing på arbeidsplassen har fellestrekk men også forskjeller. Når elever i skolen blir utsatt for mobbing er det mer åpenbart at voksenpersonene i skolen har et ansvar for å gripe inn. Voksne som er knyttet til arbeid med barn i skolen har et omsorgsansvar som blant annet innebærer å hindre at elever kommer til skade eller blir utsatt for krenkelser jf. opplæringsloven 1-2 siste ledd (Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (opplæringslova) 1998). Når barn er i skolealder er de ikke myndige. Derfor er det naturligvis voksne tilknyttet skolen ansvarlige for at eleven møter et godt psykososialt miljø. Vi snakker her om at de mellommenneskelige forhold og det sosiale miljø legges til rette slik at elevene kan møte en lærings situasjon som gir en god opplevelse. Skolen har plikt til å gjennomføre et aktivt og systematisk arbeid der eleven kan oppleve trygghet og sosial tilhørighet (Opplæringsloven § 9a-1). Det konkretiseres videre i opplæringsloven at skolen har plikt til å kontrollere destruktiv atferd ved å utarbeide rutiner for hvordan problemer blant annet med mobbing skal håndteres (§9a-4).

Voksenpersoner som er knyttet til skolemiljøet er tydelig ansvarliggjort i loven, de er pliktet til å handle dersom de får kjennskap til, mistanke om eller direkte observerer mobbing på skolen. Dette ansvaret innebærer en plikt til å varsle ledelsen ved skolen, og gripe direkte inn dersom det er mulig (§9a-3). Som vi ser legges det vekt på at lærere og andre voksenpersoner i skolen tar ansvar for å tilrettelegge og skape gode holdninger i skolemiljøet. Denne omsorgsplikten og handlingsansvaret etterfølges også i tiltakene i Olweus-programmet:

- Tilstedeværelse ved inspeksjon i friminuttene.
- Kontakt mellom voksenpersonene ved gjennomføring av foreldermøter på skolenivå, klassenivå eller samtaler mellom klassestyrer og enkelt foreldre.
- Øke kunnskap og kjennskap til måter å håndtere mobbing gjennom miljøsamarbeid i læregrupper på skolen og tilsvarende miljøsamarbeid anbefales for foreldre.

Tiltakene som er gjengitt ovenfor kan alle knyttes til både holdninger og forståelse av mobbing i skolen. Hensikten er å få likhet i reaksjonene fra voksne når de skal håndtere

mobbing i skolen. Dessuten søkes det å etablere permanente tiltak som kan inngå i en langsiktig bekjempelsesstrategi (Olweus, 2004).

Ansvarsfordelingen i arbeidet mot mobbing i skolen er tydelig i forhold til elever og voksenpersoner. Voksne står helt klart med hovedansvaret for det psykososiale arbeidsmiljøet i skolen. Elevene er ikke dermed ekskludert, det legges stor vekt på å skape engasjement hos elevene for å bekjempe mobbing i skolen. Dette viser seg blant annet på klassenivå der det foreslås tiltak hvor elevene er klart medvirkende. Klassestyrer anbefales å arbeide sammen med klassen for å bestemme klasseregler, elevmedvirkende undervisning om mobbing gjennom kollektiv lesning av litteratur om mobbing, videovisning og rollespill etterfulgt av debatt. Også her er oppfølging i et langtidsperspektiv utgangspunktet. Aktiviteten skal forankres gjennom et fast forum hvor det er naturlig å ta opp og drøfte klassen situasjon (Olweus, 2004).

Vi kan se at et godt arbeidsmiljø i skolen baserer seg på en bred involvering fra lærere, annet personale i skolen, foreldre og elever. Det kommer likevel klart til uttrykk at ansvarlige, kompetente, motiverte og handlingsorienterte voksne i skolen må være tilstede dersom en skal oppnå resultater i et aktivt arbeid mot mobbing i skolen.

Som vi tidligere har vært inne på finnes det likhetstrekk mellom mobbing blant barn i skolen og mobbing blant voksne på arbeidsplassen. Spesielt kan vi se at det på begge arenaer forutsettes et arbeid med et langsiktig perspektiv, involvering fra alle aktører som er knyttet til arbeidsfellesskapet, klargjøring av konsekvenser og grenser for hva som tolereres, fruktbare forebyggingstiltak og nødvendig kunnskap om mobbing. Likevel kan man ikke sammenligne løsninger og handlingsstrategier som er utarbeidet for skolen med nødvendig tiltak mot mobbing i arbeidslivet. Men vi kan lære av tiltakene. Likevel er det slik at når vi behandler mobbing i arbeidslivet finner vi vesentlige forskjeller fra skolen.

Søker vi etter en bakenforliggende årsak for mobbing i skolen, ser vi at det her ikke er like mye oppmerksomhet rundt konflikt. Tilfeldigheter og kjedsommelighet kan like gjerne være det som setter i gang uakseptable handlinger (Olweus, 2004). I voksenmobbing er bakgrunnen for mobbing i mye sterkere grad knyttet opp til konflikter som eskalerer. Uenighet om fordeling av ressurser, kamp om begrensede ressurser, fordeling av

---

arbeidsoppgaver eller lignende utfordringer er oftere en bakenforliggende årsaker enn den såkalte rovmobbingen (Einarsen m.fl. 2004).

På arbeidsplassen handler det om aktører som er myndige. Med andre ord faller diskusjonen om tilstrekkelig inspeksjon i matpausen eller i korridoren bort. I begrepet en myndig person ligger det en forventning om å selv være i stand til å ordne opp i vanskeligheter.

Arbeidstakere som kommer i en vedvarende problemssituasjon som mobbing (jf. definisjon) møter en kontrast i forhold til det å være en aktiv og problemløsende aktør på sin arbeidsarena. En viktig konsekvens for den som utsettes for mobbing er at en møter blokkeringer som gjør det svært vanskelig å benytte sine ressurser. Leymann benytter begrepet coping: ”å klare seg”, i denne sammenhengen. Viktige coping ressurser er for eksempel helse og energi, selvtillit, evnen til å løse problemer skritt for skritt, kyndighet i hvordan en skal opptre i tilspissede situasjoner og sosial støtte. Å være utsatt for mobbing sliter sterkt på slike ressurser fordi kommunikasjonen strupes. Personen utsettes stadig for nye situasjoner og hele forholdet er vanskelig å tolke fornuftig. Dermed mister en fort muligheten for å benytte sine ressurser. Tilintetgjøring av coping ressurser kan føre til panikk og desperasjon. Dersom omgivelsene ikke forstår at den utsatte personen handler i desperasjon vil personen selv fremstå som ustabil (Leymann, 1997:67ff). Nettopp dette kan kanskje gjøre det vanskelig å finne løsninger hvor det er både permanente og helhetlige tiltak for å motvirke eskalerende mobbesaker i arbeidslivet. Samtidig som det kan være vanskelig for den som er utsatt å søke støtte hos leder, tillitsvalgt, bedriftshelsetjeneste eller hos kollegaer. Einarsen mfl. viser til at 1/3 av de som utsettes for mobbing ikke snakker med andre om dette. Det er flest menn som ikke tar kontakt med andre. I undersøkelsen oppgis det ikke i hvilken fase de mobbeutsatte har tatt kontakt. Det kunne være interessant å vite noe om hvor lenge den pågående mobbesituasjonen hadde foregått før den utsatte snakket om med andre om problemet. (Einarsen m.fl. 2004:164).

I likehet med skolen forutsettes det på arbeidsplassen et samspill mellom arbeidsgiver og arbeidstaker for å ivareta og utvikle et godt arbeidsmiljø. (jf Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. §1-1d). Arbeidsgiver har hovedansvaret for å organisere og lede arbeidet slik at de ansatte ikke utsettes for uakseptable fysiske eller psykiske belastninger.

Arbeidsgiver har således plikt til å iverksette nødvendige tiltak for å forebygge og håndtere mobbing på arbeidsplassen (jf. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv § 2-2 (2)). I likhet med skolen knyttes det et ekstra ansvar til ansatte som har ledelsesansvar i

forhold til helse, miljø og sikkerhet. Arbeidstakere som er satt til å lede andre arbeidstakere har plikt til å påse at utførelse av arbeidsoppgavene er i tråd med bestemmelser for helse, miljø og sikkerhet (jf. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv §2-3 (3)).

Verneombudet har i oppgave å representere arbeidstakeren som talsperson i arbeidsmiljø saker. Dette innebærer et ansvar om å sørge for at saker om mobbing blir tatt opp med arbeidsgiveren. Dessuten skal verneombudets råd tas med ved planlegging og gjennomføring av tiltak som innvirker på arbeidsmiljøet (jf. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv § 6-2(1)). Videre skal arbeidsmiljøutvalget påse at arbeidsgiver følger opp melding om mobbing. Dette utvalget har også anledning til å vedta gjennomføring av nødvendige undersøkelser ( jf. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv § 7-2 ). I arbeidslivet er også arbeidstaker forpliktet til å underrette om uverdige arbeidsmiljøforhold som han eller hun får kjennskap til. Trakassering eller diskriminering som forekommer på arbeidsplassen skal verneombud eller arbeidsgiver underrettes. Arbeidstaker er i tillegg forpliktet til å medvirke til gjennomføring av de tiltak som iverksettes for å skape et sunt og trygt arbeidsmiljø (jf. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv § 2-3 (1) og § 2-3 (2)).

I arbeidslivet dreier det seg om et ansvar som i sterkere grad innebærer en plikt for alle aktører, dersom en skal oppnå et godt sosialt miljø med gode mellommenneskelige relasjoner. Arbeidsgiverens hovedansvar understrekes ved at de har en viktig oppgave i forhold til å sette bekjempelse av mobbing på dagsorden. Dersom det signaliseres fra arbeidsgiver at dette ikke prioriteres vil det være lite rom for å opparbeide et samspill mellom aktørene som kan vektlegge gode holdninger og verdier, eller ta tak i mobbeproblematikken om den eksisterer på arbeidsplassen. Dersom arbeidstakere skal bli bevisste sitt ansvar for å motvirke mobbing på arbeidsplassen, er bred deltakelse en forutsetning. På hvilken måte man ønsker at medarbeiderne på arbeidsplassen skal være involvert får konsekvenser for lederatferden. Bred oppslutning betyr samordning mellom ledere, vernearbeidere, medarbeidere og bedriftshelsetjenesten. Busch (1999) tar utgangspunkt i frihet og medansvar når han presenterer en aktiv ledelsesprosess. Den tradisjonelle sjefsrollen må vike, isteden får vi en klarere ansvarsfordeling hos den enkelte medarbeider. Ledelse inkluderer en utvidelse med flere bidragsytere og et prosessorientert fokus. Vekten legges på fordelingen av oppgaver i forhold til den enkelte og samspillet mellom kollegaene.

---

*”Det skal ikke fokuseres på solister eller laget. Det skal fokuseres på begge samtidig”*  
(Busch, 1999:59).

Utøvelsen av lederatferd betyr å delta i et målsettende, problemløsende og språkskapende samspill med andre relevante personer. Praktisk kompetanse i kommunikasjonen vil her være avgjørende. Den målsettende aktiviteten knyttes til viljen til å sette mål. Utdypet betyr det å være motivert til å gjøre noe med problemene, og ha evnen til å orientere seg om dagens situasjon. Samtidig er målsetting å gjøre et valg og bestemme seg for hvor en vil gå. Problemløsning forholder seg til de målene en ønsker å oppnå, og eksisterer i helheten så vel som hos enkeltpersoner og delsystemer. Vi er i en fortløpende søke- og læringsprosess i form av analyser og samhandling med omgivelsene (ibid).

Det forutsettes muligheter for å prøve seg fram ved å benytte sin kompetanse, kreativitet og evne til å finne løsning. For å få dette til er språkskapning helt nødvendig. Det handler om viljen til dialog, gi hverandre plass i kommunikasjonen ved å se ”den andre”.

## 4.2 Innfallsvinkel til arbeid mot mobbing

Definisjonene av mobbing som vi ovenfor har presentert, berører spørsmål om hvordan vi kan bli oppmerksomme på negative handlinger som på sikt er skadelige, samtidig kan de fungere som et grunnlag for arbeidslivets egen refleksjon når de skal sette grenser for hva som tolereres. Forholdet mellom enkeltmenneske og en gruppe kan influere hverandre begge veier. Et individ kan ha innvirkende betydning på arbeidsmiljøets sosiale atmosfære, normer og verdier, på den andre siden kan en gruppe ha sterk innflytelse på den enkelte (Power: Dale (red.), 1997:59). Interaksjonismen tar hensyn til situasjonsorienterte, miljøorienterte og personorienterte faktorer for å forstå menneskenes handlinger. Det betyr at man tar høyde for at en og samme situasjon nødvendigvis ikke gir samme resultat, dersom de samme faktorene er tilstede et annet sted (Nygård, 1993). Dette kan fungere som en påminnelse om at en naturlig og akseptert konflikt i et tilfelle som lar seg løse i et arbeidsmiljø, behøver ikke å gjøre det i et annet. Arbeid med et godt psykososialt arbeidsmiljø kan således ikke være ensrettet på en slik måte at en lager standardformulerte oppskrifter som skal bekjempe destruktive innspill i miljøet. Dette kan bekreftes fra forsker hold der det eksisterer forskjellige oppfatninger om hvilke faktorer som er betydningsfulle når vi snakker om

mobbing. Einarsen mfl. drøfter hvorvidt det er relevant å være oppmerksom på bestemte faktorer som er av betydning som årsak til mobbing. Tidligere har det blant annet vært vanlig å gi personsfaktorer en sentral plass som årsak, spesielt i forhold til offeret for eksempel ved å søke etter avvik hos den som er utsatt. Også andre forklaringer innenfor personorienteringen har vært i bildet, for eksempel hos Kile som har vektlagt ledelse og deres holdninger og atferd som kan være særlig problematisk å håndtere for den ansatte, jf. helsefarlig ledelse(Einarsen m.fl.2004:104-106). Hirigoyen tar også utgangspunkt i personfaktorer i sitt forsøk på å kartlegge mobberen eller som hun selv uttrykker det ”angriperen” (Hirigoyen,2002). En ensidighet i forhold til sterk personorientering kan imidlertid skape myter som på sikt utelater andre og relevante samspillende faktorer. Den tidligere ”tegningen” av mobbeofrene i skolegården som rødhårede barn med briller og fregner er med andre ord avkreftet ved å trekke frem at mobbeofrene på langt nær er alene om slike avvik. Derimot er vi mennesker i flertall når det gjelder å avvike fra det som karakteriseres som normalen (Olweus, 2004). Andre forskere har vektlagt en miljømessig orientering. Leymann tar utgangspunkt i at mobbing oppstår som et resultat av dårlig arbeidsmiljø og uholdbare arbeidssituasjoner. Green trekker frem to former for forståelse av mobbing i tilknytning til psykososialt arbeidsmiljø. På den ene siden kan arbeidsmiljøet i seg selv være så belastende at det oppleves som mobbing, på den andre siden kan et dårlig arbeidsmiljø skape flere konflikter og mellommenneskelige motsetninger. Einarsen mfl. kan sies å være preget av et interaksjonistisk perspektiv, isteden for å søke forklaring ut fra enkelt faktorer søkes det her en forståelse av problemet ut fra en kombinasjon av både personfaktorer og situasjonsfaktorer, en ser på samspill av faktorer og hvordan de innvirkende over tid. (Einarsen m.fl. 2004:110). Mobbing kan ved dette forstås i stor grad som en eskalerende prosess, hvor flere ulike typer årsaker er med å lede til opptrapping og forsterkning av motsetningsforholdet ut fra hvilken fase konflikten er i. Springbrettet er tilfeldige konflikter som får utarte seg, hvor årsakene kan fordeles på bakenforliggende, utløsende, medvirkende og vedlikeholdene faktorer (ibid).

I dette studieprosjektet er målsettingen å drøfte kompetanseområder og ferdigheter som har relevans for forebygging og håndtering av mobbing på arbeidsplassen. Hvilket innebærer å drøfte områder som kan være relevant for arbeidsplassen egent arbeid mot mobbing, Jeg skal i oppgaven derfor se nærmere på håndtering av mobbesaker, og i den sammenhengen drøfte teori innenfor områder som konflikt, kommunikasjon, kompetanse og veiledning.



---

Som vi har sett eksempler på ved å kort gjengi forskningens forskjellige måter å belyse og forstå mobbing på, knyttes mobbing til forskjellige mulige innfallsvinkler og mulige forklaringer. Til tross for forskjeller når det gjelder å fastsette årsak, finnes det også svært sammenfallende områder i mobbeforskning. For eksempel er de presenterte forskningshistorier i god overensstemmelse med Leymanns fasemodell. Denne modellen illustrerer enkeltstående konflikter som ikke avklares men fortsetter et videre løp som i verste fall kan føre til utstøtning i arbeidslivet, vi kommer tilbake til fasemodellen og en nærmere beskrivelse av den i kapittelet 5 om konflikter (Leymann, 1987 og Einarsen m.fl.2004). Nettopp det allmenne som kommer til uttrykk gjennom mobbehistoriene belyser og undersøker offerets opplevelse av situasjonen. Kunnskap om mobbeofferets opplevelser kan være en nyttig kilde når vi skal utrede hvilke kompetanseområder som er relevant i forebygging og håndtering av mobbing på arbeidsplassen. Som regel er det offeret som er den nærmeste kilde når vi ønsker opplysninger fra ”innsiden” av en mobbesituasjon. Som forskningen viser, er det lettere å få offeret i tale. Mobberen derimot er det svært sjelden hentet opplysninger fra. Dette innebærer at vi har færre opplysninger om situasjonen betraktet med mobberens øyne. Denne ubalansen krever kritisk refleksjon omkring opplysningene vi tar i bruk basert på mobbeofferets forståelse. Hvilket betyr at vi også er åpne for andre kilder som kan bidra til kunnskap som er relevant for å drøfte forebygging og motvirkning av mobbing, for eksempel ved å ta i bruk kunnskap fra generelle arbeidsmiljøundersøkelser jf. blant annet mobbeundersøkelsen gjennomført av Einarsen mfl. (Einarsen m.fl.2004:25).

Det må minst to personer til for å føre en samtale, minst to personer for å kommunisere og minst to personer for at det skal bli konflikt. Vi skal derfor se nærmere på kommunikasjon og konfliktteori som en del av kunnskapsbasen for å utvikle spørreskjemaet.

## 5. Konflikter

### 5.1 Konflikter på godt og vondt

Som vi allerede har vært inne på åpner Leymann sin innledning ved å stille spørsmålstegn ved termen voksenmobbing, og mener uetisk kommunikasjon på arbeidsplassen er mer dekkende (Leymann, 1992). I studier gjort på mobbing i arbeidslivet kan han vise til at konflikter med relativt fritt spillerom generer psykisk vold, som når den vedvarer resulterer i rettsovergrep (Leymann, 1992:13). En av Leymanns modeller kartlegger de forskjellige faser ved psykisk vold i arbeidslivet, og har til hensikt å belyse hvilken utvikling som finner sted når konflikter får ekspandere uten å møte mottiltak. Denne fasemodellen er utviklet på bakgrunn av hans studier av hendelsesforløpet i mobbekonflikter. Leymann tar utgangspunktet i konflikter som et normalt forhold på arbeidsplassen, og peker på håndteringen av konflikten som det avgjørende. Prosessen fra et konfliktforhold til en alvorlig mobbesituasjon, framstilles ved hjelp av fasemodellen. Modellen består av fem faser (Leymann,1996):

**Fase 1:** Konfliktnivået øker på arbeidsplassen, og fokuseres rundt en enkelt person som er underlegen. Det er hvor uetisk kommunikasjon for rom til å leve at vi har en konflikt i arbeidslivet som peker i retning av fase 2.

**Fase 2:** Personen underkastes en stigmatiseringsprosessen. Konfliktfasen vikler seg inn i mobbefase ved at den underlegne personen i konflikten blir utsatt for handlinger som baktalelser, forbigåelser og sydebukk stemplet.

**Fase 3:** Ledere stigmatiserer enkeltpersoner eller forsøker å dysse ned vanskene, makt- og rettsovergrep for eksempel ved å overse problemene. Slike forhold kan medføre PTSD (post-traumatisk stress belastning).

**Fase 4:** Personen som er utsatt for mobbing tar kontakt med profesjonelle eksterne tjenester (for eksempel leger, psykiaterer, psykologer), og sykemeldes for psykiske eller fysiske lidelser.

---

**Fase 5:** Utstøtning fra arbeidslivet, noe som er likelydende med utstøtning i samfunnet.

I den videre behandlingen av mobbing på arbeidsplassen som skal foregå her vil vi vie oppmerksomheten spesielt til hva som kan gjøres for på et tidlig stadiet. Vi vil derfor konsentrere oss om de tidligere fasene i modellen. Modellen illustrere hva som er typisk ved opptrappende mobbekonflikt, det vil ikke si at alle mobbekonflikter går igjennom alle fasene, eller følge den rekkefølgen som er oppgitt i modellen (Leymann, 1992).

Konflikter er i utgangspunktet et naturlig aspekt ved forholdet mellom mennesker både på og utenfor arbeidsplassen. På en måte kan nok mange konflikter synes unødvendig. Leymann stiller spørsmål om slike konflikter kanskje kan lukes bort dersom vi i felleskap hadde en bedre forståelse av å forholde oss til hverandre. Her er det ikke et kunstig harmonisk arbeidsmiljø som søkes, heller en utfordring til å håndtere konflikter på en måte som er i samsvar med åpenhet og gir de involverte anledning til å argumentere for sine synspunkter eller legge frem sin side av saken (Leymann, 1992).

Konflikt kan defineres på flere måter nedenfor følger to alternativer;

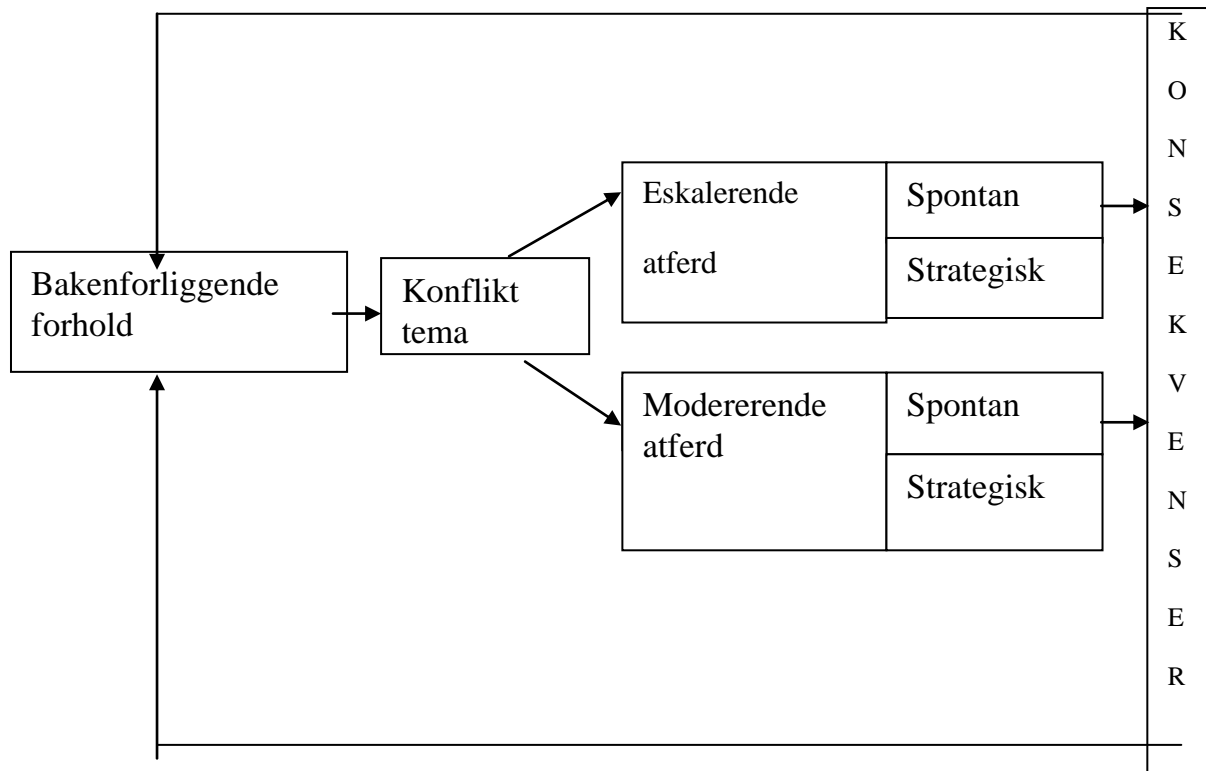
*”som et motsetningsforhold der partene er mer eller mindre bevisst på at dersom det enes mål innfris, vil den andres måloppnåelse være truet eller hindret”* (Sørensen og Grimsmo, 2001:21).

Med konflikt, mener vi her en situasjon der minst en eller flere personer føler seg frustrert, blokkert eller irritert av en eller flere personer (Einarsen m.fl. 2004:16.)

Nettopp det å være bevisst på motsetningene fordrer til åpenhet om motpartens ønsker. Ideelt sett vil mer bevisst være å foretrekke fremfor mindre bevisst dersom ønskelig tilstand er åpenhet. Uten tilgjengelig informasjon er vi innenfor begrepet skjulte konflikter. Dette innebærer at kun enkelte ansatte har kjennskap til motstridende mål mens de øvrige ansatte ikke har tilgang til slik kunnskap (ibid). For de som ikke har tilgang til informasjon om de faktiske forhold, er det vanskelig å bidra med nok forståelse og innsyn for å løse konfliktene konstruktivt. Som Leymann (1992:15) sier:

*”viktige forandringskrav gir sjelden resultater uten konstruktive konflikter”* .

Når vi bruker konfliktbegrep, inkluderer vi både de konflikter som kan føre til konstruktive samtaler som effektuerer viktige forandringskrav og destruktive konflikter som i verste fall fører til mobbing. Når konflikten er resultatet av en strid eller uenighet forsettes det et motsetningsforhold mellom partene som starter på bakgrunn av at det tas opp et problem, eller at en av aktørene formidler et annet syn enn leder eller viktige kollegaer på arbeidsplassen. Når slike stridigheter er årsaken til intensivering mot en mobbesituasjon kan den betegnes som stridsmobbing (Einarsen, 1999). Men når vi har et perspektiv på mobbing som en prosessuell intensivering med opphav i en konflikt, kan vi overse det faktum at ikke alle mobbesituasjoner starter med en konflikt som kan knyttes til uenigheter som normalt utspiller seg mellom mennesker på arbeidsplassen (ibid). Rovmobbing skiller seg fra stridsmobbing ved at det ikke foreligger en "saklig" motsetning mellom partene personlig som er knyttet til ulik oppfatning om forhold eller saker som skjer på arbeidsplassen. Bakgrunnen for mobbesituasjonen er av en mer tilfeldig karakter i forhold til hvem som rammes, for eksempel kan fordommer på arbeidsplassen være den utløsende faktor for at en person blir mobbet og holdt utenfor arbeidsmiljøet. Ofte er det i slike situasjoner fokus på at vedkommende skiller seg ut fra de andre aktørene på arbeidsplassen. Disse forskjellene kan for eksempel handle om kjønn, alder, er fra et annet land. En slik annerledes tilstand, kan være grunnlaget for at en person stigmatiseres av andre aktører på arbeidsplassen, og personen som representerer fordommer blir stadig fremstilt mer negativt (ibid). Løpet videre i mobbeprosessen ligner eskalering som beskrives i modeller som tar utgangspunktet i konflikt (Leymann 1992, Einarsen, 2004). Kategoriene stridsmobbing og rovmobbing forutsetter at aktørene i konflikten er bevisst på hva som startet stridighetene. Med Vlierts konfliktmodell kan det illustreres at det i en løpende konfliktprosess ikke er så lett å minnes utgangspunktet for konflikten. Her framstilles konfliktløpet som en sirkulær situasjon, der de bakenforliggende forhold er utgangspunktet for konfliktens tema. Konfliktens innhold har to mulige utfall, enten eskalerende atferd eller modererende atferd, som begge kan gjennomføres spontant eller strategisk. Konsekvensene for hvilken atferd som tas i bruk har tilbakevirkende kraft på de bakenforliggende forhold. Dette innebærer at dersom konflikten eskalerer vil dette kunne danne grunnlag for nye innspill i konflikten på en slik måte at den opprinnelige årsaken svekkes ved at temaene i konflikten utvides eller endres (Einarsen m.fl. 2004:146-147).



For å klargjøre konfliktløpet ytterligere presenterer Einarsen m.fl. (2004) en ni trinns teori som beskriver intensivering av konflikt som er utarbeidet av Glasl. De ni trinn, som igjen kan deles inn i tre hovedfaser (Einarsen m.fl. 2004:153-155):

*Fase 1: er det fortsatt den aktuelle saken som er kjernepunktet i konflikten og man forsøker sammen å finne løsninger på problemet.*

*Fase 2: Utvikler man gjensidige vrangforestillinger og samarbeid byttes ut med blokkeringer, sabotasje, hindringer og vansker.*

*Fase 3: Benektes motpartens verdi som menneske, noe som gir en anledning til å ta alle midler i bruk, manipulering, løgner, hevn osv.*

Denne ni trinns teorien peker også på endringen i partenes syn og holdning til hverandre etter hvert som konflikten framskrider. Endringen som skjer i forhold til den opprinnelige årsaken når konflikten startet, er et resultat av økt i økt frustrasjon som vanskeliggjør

samarbeid og gjensidig forståelse. Når partene begynner å se hverandre som motpoler blir den andre personens synspunkter betraktet som en motsats til det en selv mener. Vedvarer konflikten over tid, vil bevege seg mot en personifisert retning. Istedenfor hva som er problemet blir det etter hvert spørsmål om hvem som er problemet. I takt med eskaleringen oppstår et hardere klima mellom de involverte på en måte som blokkerer for åpenhet og gjør det vanskelig å få partene til å skille mellom sak og person. De tre siste trinnene i Glasls teori (fase 3) er fasen hvor konflikten etter hvert kan sammenlignes med en krigstilstand, dette innebærer en lukket holdning hvor motpartens verdi som menneske benektes (ibid).

Ebeltoft (1993) bemerker forskjell ved å peke på ulikhet mellom konflikter og uenigheter. Uenigheter kjennetegnes ved fortsatt diskusjon i håp om å oppnå enighet, eller slik jeg forstår det i det minste velger å leve åpent med uenigheten. Konflikter starter når det ikke lenger diskuteres uenigheter i håp om å bli enig, men går over til beskyldninger. Personene holder fast på egne oppfatninger og det viktige er å vinne frem med sin mening. Når denne forskjellen påpekes har det vært med hensikt om å forstå noe av dynamikken i konflikter i forhold til å gå inn i metoder for å løse konflikter. Intensjonen er å klargjøre faktorer som kan være svært relevant for å løse opp den ”innbitte kampen” ved å utfordre til et kritisk blikk på hvordan vi bygger opp argumentene våre og hvilken motiver som står bak de opplysninger vi trekker inn. Det er logisk og forestille seg hvordan en sorterer opplysninger når en allerede sitter med svaret. De opplysninger som er dårlige tilpasset svaret vil lettere kunne overses, mens de som er i samsvar med ”egen fasit” vil virke forsterkende (Ebeltoft, 1993:110-111).

Skal konflikter i arbeidslivet være et positivt bidrag forutsettes det at uoverensstemmelsene håndteres. Potensialet for gode løsninger som for eksempel økt kreativitet, nytenkning, utvikling eller bedre problemløsning kan like gjerne være utfallet som negative utslag som for eksempel senket effektivitet, misstrivsel, samarbeidsproblemer eller sykdom (Einarsen mfl. 2004:16 og Ebeltoft, 1990).

Leymann (1992) viser til en konfliktmodell utarbeidet av Ulf Sondell hvor en eskalering eller moderering av konflikt avhenger av virksomhetens kompetanse og evne til å gripe inn med konstruktive løsninger. Når et psykososialt problem oppstår handler det om utilstrekkelige administrative, og sosiale ressurser. Møtes begynnende problemer med upassende eller lite gjennomførbare tiltak er det stor risiko for at problemsituasjonen ender i en konflikttilstand. Når konflikttilstanden oppstår er åpenhet og toleranse svært sentralt for å

komme frem til konstruktive løsninger. Dersom en ikke mestrer dette beveger situasjonen seg mot et alvorlig krisetilfelle. En konflikt oppstår således ikke dersom det er agert med kyndighet. Konfliktmodellen bygger på en forståelse om at opphavet til en krisesituasjon er logisk og skyldes underliggende synder eller feil som er begått på i tidligere faser (Leymann, 1992:78-79). Denne modellen er hos Leymann (ibid) drøftet i sammenheng med forskningsresultater hvor det presenterer en oversikt over registrerte rettsovergrep som skjer i forbindelse med problem og konfliktløsning i arbeidslivet. Når aktører i arbeidslivet (arbeidsgiver, tillitsvalgte/fagforbund, kollegaer, bedriftshelsetjene, forsikringskassen, offentlige helsetjeneste) opptrer uetisk eller lite kyndig i møte med vanskeligheter preges handlingene av desperasjon og lite åpenhet. En relevant faktor for å motvirke mobbing vil her være en godt kompetent ledelse og personaladministrasjon hvor ansvarlige aktører har evne til å se og gripe psykososiale problemer før de hardner til og resulterer i mobbing mot den utsatte personen (Leymann, 1992).

Vi har her belyst konfliktteorier som både involverer personfaktorer og situasjonsfaktorer, flere fellesfaktorer i forhold til arbeid mot mobbing er allikevel til stede. Blant annet bygger teoriene på; anbefaling om å involvere ansvarlige aktører på arbeidsplassen tidlig i konfliktløpet, åpenhet i forhold til partene som er involvert og uten grep som løser eller danner likevekt er det fare for eskalering og tilspissing av konflikten.

## 5.2 Konflikter og handlingsrom

Nygård stiller spørsmålet aktør eller brikke i sammenheng med menneskets selvforståelse. Det å oppleves seg selv som aktør innebærer å ha en betydelig frihet til å ta egne valg om hvordan en skal handle i de situasjoner en møter. Slik sett kan aktøren reflektere over sine valg og eventuelle andre måter å handle på i ettertid. Brikkens bevegelser er bestemt av krefter utenfor dets herredømme, slik at det de foretar seg ligger utenfor deres kontroll. Ved et tilbakeblikk kan de derfor si at de ikke kunne handlet på andre måter (Nygård, 1993:30). Ved å benytte begrepene avhengighet, uavhengighet og gjensidighet kan vi skissere forholdet mellom brikke og aktør. På den ene siden kan aktørene ha ubegrenset frihet, hvilket innebærer total uavhengighet. Brikken kan på den andre siden fungere som eksempel på uavhengighetens yterpunkt, ved total avhengighet som begrenser frie valg drastisk. Konsekvensene kan for eksempel fortelges slik Foucaults (1975) beskriver fortidens

disiplinære metoder. Hierarkiske system som bygges på prinsippet om å ha makt over. Ved å forenkle menneskets funksjoner og dermed betrakte arbeids- og læringskapasitet som små brikker i et større maskineri. En slik forståelse gir en organisering med blikket hovedsakelig rettet mot kontroll og overvåkning. Kjerneområder i en slik sammenheng var å kontrollere kroppen ved å se til at arbeiderne hadde riktige bevegelser, videre forenkling av kommunikasjon ved enkle signalsystem og tegn, eller rangering av innsats, samt straff for brudd på regelverket.

*”Disiplinens første store tiltak består i å lage ”levende tablåer”, som omformet en uryddig, unyttig eller farlig mengde mennesker til en ordnet mengde”( ibid 1975:136). Og videre ”Tablået er i det 18. århundre både en hersketeknikk og en vitenskaplig metode. Det dreier seg om å organisere mangfoldet, å skaffe seg et instrument for å få overblikk og herredømme; det handler om å gi mangfoldet orden” (ibid 1975:137).*

Gjensidighet er en form for ”en gylden middelvei” som resulterer i et arbeidsmiljø hvor personene som er inkludert i miljøet har innflytelse. Dette betyr at det legges til rette for et felleskap som går bort fra en ensidige påvirkningskraft på arbeidsmiljøet, arbeidstakerene har sammen med mellomledelse og ledelse hver og en mulighet til å innvirke på arbeidsmiljøet, de har med andre ord makt til (Ebeltoft, 1990). Arbeidstakerene betraktes ikke som passive, objektive gjenstander som uberørt vil la seg utsettes for ubehageligheter . I motsetning til overdreven vekt på orden og disiplin vil en betingelse om gjensidighet gi rom for en sterkere involvering i arbeidslivet. Gjensidighet har til hensikt å understreke mulighet for samspill mellom aktørene på arbeidsplassen, et samspill som gir den enkelte rom for deltakelse og innflytelse over egen arbeidssituasjon, samt må forholde seg til de andre personene som virker i samme arbeidsmiljø (Ebeltoft 1990:13).

I det moderne arbeidsliv er det aktøren som slår igjennom. ”Robotene” fra begynnelsen av forrige århundre måtte forholde seg til et skille i arbeidsliv og den private sfære. Dette skillet er i betydelig grad visket ut.

Haugaløkken (1994) bruker et teaterstykke for å belyse opplevelsen innenfor en bredere ramme. Han påpeker at stykket innebærer noe mer enn hva som foregår i den perioden hvor sceneteppet går opp i første akt og slutter ved at teppe går ned i siste akt. Totalopplevelsen av stykket må studeres utover dette. For eksempel forhåndsforventinger knyttet til programmet,



---

inntrykket av teatersalen, samtale i pausen eller sammenkomsten etter teaterstykket (Aasen, Haugaløkken, 1994:170-171).

Arbeidsplassen kan heller ikke betraktes som totalt isolerte begivenheter. I tillegg til profesjonelle rutiner og fagkunnskap er vi også mennesker i samhandling, ikke bare ”blinde” fagpersoner. Et arbeidsliv som baserer seg på gjensidighet innebærer en arena hvor arbeidstakeren som enkeltperson setter preg på arbeidsfellesskapet, samtidig som de integreres i arbeidskulturen og inspireres av de omgivelsene de arbeider i. En slik dynamisk arbeidsplass må således ta innover seg konflikter som et naturlig fenomen. Men som vi blant annet ser i modellene som illustrerer konfliktutvikling (jf. Leymanns fasemodell og Vlierts konfliktmodell som er omtalt ovenfor), er det ikke alle konflikter som gir vekst, kreativitet og positiv utvikling for person eller virksomhet. Som bakenforliggende årsak til mobbing er det ikke uvanlig at vi finner en nokså akseptabel eller vanlig uoverensstemmelse (Leymann 1992, Einarsen m.fl. 2004). Leymann benytter begrepet ”uetisk kommunikasjon” for å forklare hva som skjer i en opptrappende mobbekonflikt. Vi tyr til Leymanns undersøkelser på mobbing i arbeidslivet og analyser av slike tilfeller for å finne en betydning. Leymann peker på hvordan den ene parten i konflikten ikke får anledning til å fremme sin side av saken. Det blir et ujevnt møte, forårsaket av ufine metoder som hindrer den som er utsatt å komme til ordet. Dette belyses med forskjellige eksempler hentet fra problematiske personopplevelser fra arbeidslivet. Historiene synliggjør forskjellige problematiske scener med typiske fellestrekk, for eksempel, lage hindringer for en av hovedpersonene i å delta med sine synspunkter i konflikter. Personen som offisielt bærer skyldansvaret får ingen mulighet til å delta i løsningsprosessen. Framdriften i en slik konfliktløsning søker mot å få den uønskede personen ut av spill ved hjelp av manipulerende tiltak. Slike tiltak kan for eksempel være å arrangere et såkalt ”sjokkmøte” hvor den utsatte parten i konflikten ikke får vite om begivenheten i så god tid at en har anledning til å forbrede seg, eller ta med seg en støtteperson eller et vitne. Motparten har derimot alt på plass. Beslutningen om hvem som er ”syndebukk” er klargjort på forhånd. Mobbeofferets ensomhet blir samtidig tydelig ved mangelen på bistand fra ledelse, vernearbeidere, kollegaer og fagforbund (Leymann, 1992). Den støtte som i teorien skal verne mot ekspandering av konflikten og hindre utvikling av eller stoppe mobbing synes å være sterkt fraværende. Den som er utsatt til blir gjerne stående igjen ensom å kjempe om rettferdighet, uten muligheten til gjensidig å innvike på konfliktløsningen. Mobbeofferet kommer derfor inn i en synkende kurve og blir mer og mer

svekket som aktør og handlefriheten innstrammes deretter. Når konfliktløpet først peker i en slik negativ retning er det vanskeligere å forandre inntrykket, saken som intensiveres har en tendens til å flytte fokuset til person. Og søker således og bekrefte den oppfatning som er lagt til den personen som identifiseres som problemet (Einarsen m.fl. 2004:151).

Å befinne seg i en vanskelig situasjon over lang tid vil medføre at personen svekkes og er mer mottaklig for å ta skade av dette, for eksempel i form av sykdom (Leymann 1992 & Ebeltoft 1990).

En av Leymanns historier er om Hans som er ansatt på et skoledaghjem i Sverige, en nyetablert virksomhet. Hans har tidligere erfaring fra området, og har med seg gode skussmål fra lignende oppdrag. På grunn av uenighet om hvordan en skal håndtere barna som er brukere av tilbudet oppstår konflikter på det nystartede skoledaghjemmet. De ansatte er uenige om hvor sterkt innslag av faste rutiner og tydelige krav de skal ha i forhold til barna. Hans er av de som mener at barna med atferdsproblemer må ha klare grenser. Dette ønsker han å drøfte faglig med kollegaer som har en annen oppfatning og ønsker andre løsninger. Han formidler sine argumenter for dette åpent, og forventer at dette mottas seriøst og inkluderes når det er tid for faglig evaluering. Kort gjenfortalt slår Hans innspill negativt ut, han blir advart om at ”du må tie”. Hans derimot mener kritikken er konstruktiv og går videre med saken fordi han opplever sine argumenter som viktige. Som tilsvaret møtes Hans isolering og irettesettelse. Hans gir ikke opp, etter et møte hvor også overordnede personer er til stede opplever han både å bli krenket og gjort til syndebukk, uten mulighet til å forklare seg. Han har tro på at det er mulig å rydde opp i saken så snart han får synliggjort argumentene. Dette gjør han ved å skrive brev til sine overordnede. Da det første ikke blir besvart, skriver han enda et brev som heller ikke blir besvart på annen måte enn med taushet (Leymann, 1992). I eksemplet kan vi tydelig betrakte hvordan uetisk kommunikasjon fungerer som et hinder for å bringe partene til en konstruktiv løsningsprosess. Isteden tas det i bruk urettferdige løsningsmetoder som skader og svekker en av partene i konflikten. De skadelige og svekkende midlene er slik jeg forstår Leymann i samsvar med begrepet uetisk kommunikasjon.

Eksemplet om Hans passer godt med hva Einarsen mfl. karakteriserer som harde personkonflikter. Altså konflikter hvor det eksisterer parter med negative følelser ovenfor hverandre og vanskelig samarbeidsforhold dem imellom. Offeret opplever seg selv som

utrettferdig behandlet mens motparten forstår vedkommende som vanskelig eller umulig (Einarsen m.fl. 2004:17). En slik fastlåst rollefordeling innebærer at den ene tar feil og den andre en har rett. Og resulterer i en intens jakt på den utpekte syndebukken som skal settes på plass. Isteden for å søke en løsning blir det viktig å søke ”rettferdighet”, uansett hvor tunge omveiene er. Det kan bli en besettelse som ingen av partene eller arbeidsplassen er tjent med (Sørensen og Grimsmo, 2001). Ebeltoft foreslår tiltak som handler om å bevege seg fra destruktive konflikter til konstruktive diskusjoner. Forslaget går ut på å få partene til å innta en undersøkende rolle for å utvide sin forståelse. En slik øvelse betyr å bevege seg bort fra seg selv og forsøke å se ting fra motpartens ståsted (Ebeltoft 1990).

Begrepet uetisk kommunikasjon, kan forstås som et sentralt innspill til konstruktiv konfliktløsning. Nettopp fordi begrepet stiller seg kritisk til konflikter hvor en av partene blir satt på sidelinjen slik at det ikke er mulighet for vedkommende å bringe på banen sin egen forståelse. En slik utestengelse gjør at aktiviteter som kunne fått partene til å møte hverandre, seg selv og egne betraktninger ved å se saken fra den andres perspektiv blir uaktuelt å gjennomføre. Uetisk kommunikasjon oppfordrer heller det å verne om egne interesser for en hver pris. I Leymanns modell som viser faser mot utstøtelse i arbeidslivet kan vi betrakte som den konstruktiv konfliktløsningens motsetning, hvor motsetningen stadig blir møtt med krassere tiltak fra den som har overtaket (Leymann, 1992).

### 5.3 Prioriteringer i arbeidslivet

Et godt psykososialt miljø krever arbeidsplasser som er i stand til å prioritere aktiviteter som direkte utfordrer alle deltakerne på arbeidsplassen til engasjement og opplevelse av faktisk innflytelse (Ebeltoft, 1990). Som vi har vært inne på tidligere kan slik aktivitet komme i ”konkurransen” med bedriftens økonomiske verdiskapning. Forestillingen er i og for seg ikke så vanskelig å se for seg som virkelighet, gjennom samfunnets medier er det hyppige påminnelser om at effektivitet, inntjening og overskudd signaliserer suksess.

Å betrakte psykososial miljø og verdiskapning som ”konkurrenter”, kan skape et inntrykk av at den ene siden utelukker den andre, som om de to aspekt er helt uavhengig av hverandre. En slik ”skillevegg” finnes ikke. De to aspektene innvirker på hverandre, for eksempel vil harde personkonflikter være hemmende for arbeidskapasiteten (Ebeltoft 1990, Einarsen m.fl.

2004.) Svekket arbeidskapasitet vil virke inn på lønnsomheten og på at godt psykososialt miljø vil være en av suksessfaktorene.

Konflikter kan også betegnes som varme og kalde. Kalde konflikter knyttes til interesser eller verdier som forholder seg til regulerte forhold. Det betyr at det eksisterer kjente regler for hvordan problemene skal håndteres og hva som bør skje når ”forskriftene” ikke overholdes. Reglene er festet til en eller annen form for fellesskapsfaktor, en identifiseringsgruppe for eksempel en klasse, profesjon, etnisk gruppe eller kjønn (Sørensen & Grimsø, 2001:26-27). Varme konflikter representerer motsetninger hvor det er de relasjonelle mellommenneskelige følelsene som er involvert

*. ”De fratrer som forhold der en ansatt eller en gruppe ansatte opplever en annen ansatt, en annen gruppe ansatte eller ledelsen som et hinder for realiseringen av egne oppgaver og mål i arbeidet.” Og videre ”Varme konflikter er uttrykk for intense og følelsesfylte forhold mellom individet eller grupper. De kan bli ”farlige” og helsefarlige, når de innebærer at en part opplever seg som taper og den andre som vinner.” (ibid).*

Kalde konflikter forholder seg til en forutsigbarhet, som ikke er til stede i varme konflikter. Uttrykket normalkynisme, kan være en mulig flukt vei fra varme følelsesmessige konflikter. ”Business is business, nothing personal”, kan muligens tolkes som en alternativ rømmningsvei, når aktiviteter innenfor det økonomisk verdiskapning feltet berører følelser som er vanskelig å håndtere (Ebeltoft, 1990:28). Ebeltoft hevder at normalkynisme er enklest i ta i bruk for den som har avstand til miljøproblemet, som selv har mulighet til å unngå den belastning problemet kan medføre (ibid). Men her kan det også lure seg inn et annet argument, ved å holde saken på avstand kan en slippe å ta tak i andres og egne følelser og frustrasjon. Det handler ikke bare om vilje men også kompetanse til å håndtere motsetninger åpent. Det betyr at dersom en konflikt utarter seg og blir en ødeleggende faktor for det psykososiale miljøet er årsaken ofte lite kompetanse på å håndtere konflikter (Ebeltoft 1990:52).

## 5.4 Oppsummering konflikter

Konflikter kan gi både positive og negative konsekvenser i arbeidslivet. Når konflikten får leve sitt eget liv øker sannsynligheten for å flytte fokuset fra sak til person. I personifiserte

---

konflikter er det nettopp mindre motsetningsforhold som etter hvert beveger seg mot en meningsløs jakt eller å ”vinne”. Innholdet forsvinner gradvis og det som blir igjen er partenes intense negative følelser overfor hverandre.

Når et motsetningsforhold er i ferd med å intensiveres, er det avgjørende å komme på banen med konstruktive løsninger på et tidspunkt hvor partene enda er i kontakt med den aktuelle kjernesaken som startet konflikten.

I denne oppgaven har vi valgt å rette hovedoppmerksomheten mot en begynnende mobbekonflikt. Det kan være vanskelig å avklare en eksakt grense for når en mobbekonflikt er i en begynnende fase og når mobbekonflikten er godt etablert. Glasl sin beskrivelse overfor indikerer at en har best forutsetninger til å forhindre videre eskalering i fase en. I Leymanns faseutviklingsmodell er først og fremst fase 1 og 2 veiledende dersom vi skal rette oppmerksomheten mot et tidlig stadie i en mobbekonflikt. En retningsgivende snor som kan komme godt med, er å være oppmerksom på det Leymann kaller uetisk kommunikasjon. Måten mennesker i konflikt forholder seg til hverandre er således relevant å merke seg. Spesielt når urimelig og negativ atferd kommer til syne, som i lengden innebærer ren psykisk vold. I slike tilfeller kan en av aktørene stå i fare for å bli brikken. Å unngå å gripe inn er det samme som å gi aksept til fortsettende trakassering, og tillate en eskalerende mobbeprosess. Å sette den moralske kvaliteten i institusjonene på dagsordenen drøftes i en artikkel som tar opp den moralske atmosfæren i skolesamfunnet. Her argumenteres det for at et fravær av fokus på moralsk atmosfære har negativ innvirkning på vår evne til å håndtere sosiale problemer som oppstår (Power, Dale (red) 1997). Å jobbe for en arbeidskultur hvor en griper inn når aktører tar i bruk uetisk kommunikasjon, handler blant annet om et arbeidsmiljø som har kompetanse på kommunikasjonsfeltet og kan oppdage og dermed være i stand til å gripe inn når mellommenneskelige relasjoner preges av negativ atferd.

## 6. Kommunikasjonens betydning i konflikter

### 6.1 Kommunikasjon og forståelse

Kommunikasjon er tidligere nevnt som et sentralt element i konflikter. Ser vi tilbake på Leymanns begrep ”uetisk kommunikasjon”, kan vi se at mobbekonflikter svært ofte preges av en lite åpen informasjonsflyt mellom de berørte aktører. Leymann er særlig opptatt av kommunikasjonsvanskene der en av partene opplever det som problematisk, hvis ikke umulig å nå frem med sine synspunkter, (jf. mobbedefinisjonene som påpeker et ujevn maktforhold mellom partene). Når forholdene mellom partene i en konflikt av ulike årsaker ikke baserer seg på jevnbyrdige kommunikasjonsforhold, er følgene store i følge Leymann (1987). Dette innebærer at en taper muligheten til å snakke med andre mennesker om sine synspunkter på problemet, eller for øvrig handle for å fremme sin egen sak, (jf. Leymanns typologi inndeling i fem punkter som tar for seg hvilken effekt uetisk kommunikasjon har på offeret, presentert i kapittelet om mobbing). Utfallet blir redusert tilgang på relevant informasjon for den ene personen i konflikten, samtidig som den andre siden heller ikke er åpen for ”nye” sider av saken. Kommunikasjonen låser seg.

I konflikter hvor bare en av partene får tilgang til å sette preg på hendelsesforløpet, kan motpartene i stor grad bestemme ”samtales”. En konfliktarena hvor alle parter får komme med gjensidige belysninger faller dermed bort. Konsekvensene blir ensidighet i forhold til hvilken side av saken som når fram. Det oppstår risiko for sladder, og misforståelser mot den av partene som er utelatt, og som ikke får innvirke på kommunikasjonen. Ved å ”parkere” den ene parten i konflikten og slik sett prøve å la tausheten tale kan det synes som hensikten kan være å dempe eller avslutte konflikten. Leymann mener derimot at dette ikke er tilfellet, det som heller skjer er en svært svekket mulighet til å løse konflikten via samtale (ibid).

Steen Wackerhausen trekker frem ”forståelsens tilværelse” som en sentral betingelse for enhver kommunikasjon. I sin artikkel, ”Kommunikasjon, forståelse og handling” (Wackerhausen, 1997) hvor utgangspunktet er kommunikasjonen i ”sundhetsvæsent”, er det bred enighet om at kommunikasjon mellom partene har en sentral betydning for et godt helsearbeid. Men det er ikke tilsvarende enighet om hva kommunikasjon er, hva som skal

kommuniseres eller i hvilket ”språk” det skal kommuniseres i. Dersom vi vender tilbake til Leymann kan det føyes til at uetisk kommunikasjon har mange ”drakter”, eller som Wackerhausen uttrykker det, mange ulike ”språk”. Leymann (1987) fremstiller flere ”språk” å kommunisere på som indikerer psykisk vold. Forsert kommunikasjon betegner høylydte sammenstøt, som kan være av variert karakter, eksemplifisert ved; skrik til hverandre, smell med dører, telefonterror eller uttrykt i skriftlig form for eksempel ved at arbeidsoppdrag blir skrevet på en papirlapp istedenfor for å bli gitt en muntlig beskjed. Dessuten kan forsert kommunikasjon fremsettes direkte i trusselbrev. Trusler og angrep innenfor forsert kommunikasjon blir rettet mot personenes arbeidsprestasjoner eller om personens private natur, som i sin tur ikke har noen sammenheng med innsatsen og arbeidskapasiteten til vedkommende. Dette lar seg gjennomføre ved å unngå for eksempel ved å benytte insinuasjoner og lite konkrete tilbakemeldinger, slik at det er vanskelig å forstå hva misnøyen går ut på.

”Non - verbal” kommunikasjon, dvs. ordløs kommunikasjon er også virkningsfull.

Kroppsspråk og toneleie kan gi klare signaler om hva vi ønsker å illustrere og framheve i en samtale. Når vi er inne på den ordløse kommunikasjon, kan den også uttrykkes ved å hindre både forfremmelse og lønnsforhøyelse som i følge vanlige prosedyrer skulle ha funnet sted. Slik kommunikasjon fungerer som sterke tilbakemeldinger ovenfor den som utsatt og vil forsterke følelsen av underlegenhet og tilsidesettelse.

Falsk kommunikasjon handler om å holde tilbake ærlige reaksjoner på andres utspill.

Hensikten kan være å slippe å involvere seg, eller kanskje straffe. Utfallet kan ende med misforstått samtykke (den som tier samtykker).

Metakommunikasjon kan forstås som ”samtaler om samtaler”, gjengivelse av samtaler som har foregått, en slik gjengivelse inkluderer blant annet hvem som sa hva, hva som egentlig ble sagt og ment. Metoden betraktes som en måte å klargjøre sin egen sak samtidig som man skyggelegger den andre personens intensjoner, ved at en selv står for formidling av hendelsesforløpet på begge sider.

Eksempelene som vi her har listet opp indikerer at det å ta utgangspunkt i kommunikasjon som en ”forståelsens tilstedeværelse” ikke er enkelt. Legger man til hvem som skal forstås, hva som skal forstås og hva forståelse består i, ser vi at det er flere faktorer som gir

kommunikasjon retning og hensikt. I mobbing har vi ofte å gjøre med tvetydig kommunikasjon hvor personene i arbeidslivet kommer i konflikt med hverandre på en slik måte at det ikke lenger er mulig å være åpen og tilgjengelig for å møte den andres versjon av saken, da vender kommunikasjonen seg mot å ha rett framfor å forstå. Når kommunikasjon har blitt en kamp om å ha rett og beveger vi oss bort fra noe elementært i forhold til en god kommunikasjon, nemlig forståelse (Wackerhausen 1997).

Et gjensyn med et element i konflikter som vi tidligere har drøftet som forskjell mellom konflikt og uenighet, er i samsvar med det å lukke for forståelsen, og søke etter å bekrefte sin sak (Ebeltoft, 1993). Når en av partene blir utestengt fra gjensidig innflytelse betyr det at bare en av partene har tilgang til kommunikasjonenes relevanskriterier. Mer bestemt, er det mobberen som bestemmer hva som skal kommuniseres. Dette innebærer en svært innskrenket kommunikasjon som utelukker den relevante hensikten med å kommunisere. Det vesentlig her er utelatelsen av den åpne sosiale relasjonen. I fastlåste konflikter vil ikke personene vie samhandlings aspektet særlig oppmerksomhet. Ambisjonen om å bli hørt selv er sterkere enn å høre andre. Skal vi følge Wackerhausen faller da noe vesentlig ut, vi objektiviserer arbeidskollegaer og forstår dem ikke lenger som medmennesker. Har en som formål å gjøre seg forstått krever det noe mer enn å holde ”enotaler” som bare er til for å overdøve den andre.

*For at forstå mig gennem det, som jeg siger, må du først forstå det, som jeg siger”*  
(Wackerhausen 1997:19)

Wackerhausen vil her frem til en form for forståelse som appellerer til formidlerens indre opplevelsesmessige karakter. For å beskrive hva han mener med en slik opplevelse benytter han assosiasjoner som en allerede har opplevelsesmessig kjennskap til, som for eksempel erindringen om smerte. Denne erindringen ”noget andet”, henviser til noe som allerede er kjent, og det som er kjent er nøkkelen til å ta til seg en forståelse om det som er ukjente. Det er et ”oplevelsesmæssig ekko” eller en ”oplevelsesmessig resonans” av meningsinnholdet i den andre som forteller om gjensidig forståelse (ibid). Dette understreker, slik jeg forstår Wackerhausen, at forståelse ikke er en indre isolert tankeprosess hos den enkelte person, men er knyttet til den interaksjonen vi har med andre. Söker vi etter denne formen for interaksjon når vi skal betrakte låste konflikter, vil fraværet av det å se hverandre være tydelig. Forståelse slik det fremstilles her er ikke basert på å bekjempe hverandre men å la



”ekkoet” av den andre bidra i forståelsen og forme meningen i kommunikasjonen.

Wackerhausen nevner ikke Mead i sin artikkel men det slår meg at Wackerhausens ”ekko” ligner Meads ”respons”. Vi oppnår slik sett det Mead kaller en signifikant kommunikasjon hvor meningen vokser fram i relasjonen fordi den består av signifikante gester (språk og handlinger) som vekker i oss selv den holdning som gesten indikerer og initierer i det andre individ. Slik sett, ”sier Mead” vokser meningen fram i interaksjonsprosessen i det han kaller ”the living present”.

*”We are, especially thorough the use of the vocal gestures, continually arousing in ourselves those responses which we call out in other persons, so that we are taking the attitudes of the other persons into our own conduct.” (Mead 1992:69).*

En låst konflikt vil ha vanskelig for å gi et rom hvor slik meningsutveksling kan foregå. For å oppnå meningsforståelse er meningsutveksling en forutsetning, først da er det mulig å forstå meningsinnholdet (Wackerhausen 1997). Også Mead (1992) vektlegger at det er den sosiale prosessen som framkaller og konstituerer meningen i kommunikasjonen. De personene som er i en konfliktsituasjon hvor beskyldningene har tatt overhånd ”ser” ikke den andres argumenter. Om de skulle skifte retning fra å bekjempe hverandre til å søke forståelse hos hverandre risikerer man å måtte forlate sin egen forståelse

*”...med risiko for, at jeg selv bliver en anden end før gennem forståelsen av dig...”(Wackerhausen 1997:22).*

En slik snuoperasjon kan være vanskelig å få til dersom egen fasit er i et fastlåst jerngrep.

En naturlig måte å søke etter å forklare mobbing på, er å prøve å forstå hvilken sammenhenger som utvikler tilstanden. Mobbing er preget av et til dels uventet hendelsesforløp når det speiles fra mobbeofferets side. Det bekreftes når vi ser logikken i maktbalansen mellom mobber og mobbeoffer. Makten fordeler seg ujevnt når konflikten hardner, mobberen blir mer eller mindre enerådende på kommunikasjonsarenaen, og mobbeofferet får lite rom til å spille tilbake og dermed bli involvert i kommunikasjonsprosessen. Når mobbeofferet blir satt utenfor, men er innblandet ved at andre foretar handlinger rettet mot en, kan hendelsene for vedkommende virke uforståelig og uventet. I slike situasjoner er det sterke behov for å søke en forklaring.

## 6.2 Kommunikasjon og årsaksforklaringer

Attribusjonsteori innebærer å stille spørsmål ved hvilken årsaker som står bak ulike hendelser. Når en person attribuerer er vi interessert i hvordan vedkommende oppfatter årsakene til hendelsen, handlinger, atferd og reaksjoner (Lundh, Montgomery og Waern, 1996). I mobbing har en blant annet vært opptatt av å søke informasjon om hvordan personer på arbeidsplassen ser årsaken til egne og andres handling er i personkonflikter. Formålet er å forstå dynamikken i konflikten og hvilken løsninger det er aktuelt å satse på (Einarsen m.fl. 2004). Attribusjonsteori er blant annet opptatt av hvorvidt årsaksforklaringene knyttes til ytre begrunnede faktorer eller indre begrunnede faktorer. Når vi opplever framgang eller positive hendelser, er det vanlig å forklare disse hendelsene ut i fra egenskaper hos oss selv. Ved motgang og negative opplevelser konkluderer vi derimot helst med ytre faktorer. Et slikt mønster er vanlig og kalles ”selvtjenende bias”. Kommunikasjonen forverres når personer har en tendens til å følge dette absolutt, altså begrunner positive hendelser med flaks og negative hendelser med egne evner. I begge tilfeller vil en slik ensidig attribusjon føre til problemer i omgang med andre mennesker (Lundh, Montgomery og Waern, 1996:113). Selvtjenende bias sett i sammenheng med en mobbesituasjon, kan illustrere problemet vi her er inne på. Absolutt attribuering i en retning vil begrense muligheter for samarbeid hvor man søker forståelse sammen. Når en person som gjør bruk av uetisk kommunikasjon i samhandling med sin kollega, stiller han ikke spørsmål ved sin egen handling, men begrunner sitt fremstøt med at personen har fortjent behandlingen. Slik benytter personen selvtjenende bias. Vender vi oss til de personer som alltid tar sine egne evner i betraktning som avgjørende årsak for negative hendelser, oppnår vi en samkjøring mellom personene dersom den ene årsaksfester hendelsene utenfor seg selv mens den andre aksepterer ved å bekrefte årsak begrunnet i egne evner. Vi kan da ha et slags ”samarbeid” som hjelper mobber og offer å sette seg fast i sine roller et ”rollespill” som fortsetter den destruktive vei. Ofte kan vi lese fra offerets historie en jakt etter hva de gjør feil, hva de kan rette opp eller oppklare. De søker intenst å kommunisere for å få vite årsaken til motpartens negative handlinger. De unngår på den måten å ansvarliggjøre motpartens i forhold til å klargjøre hva som er galt (Hirigoyen,2002, Høymork,2005, Einarsen m.fl.2004).

Attribusjonsteori knyttes i psykologien til spørsmål om sammenhengen mellom selvpoppfatning og hvordan vi forklarer årsaken til positive og negative hendelser (ibid).

---

Hvilke motiver som styrer årsaksforklaringen, er varierende. Kjernen ligger i å beskytte og forsvare sin selvfølelse og sitt selvilde for eksempel å hevde at det er naturlig å forklare uheldigheter som skjer med andre ved å tillegge personen ansvaret. Derimot når vi forklarer uheldigheter vi selv møter blir det tillagt ytre årsaksforklaringer.

Attribusjonsmotivene kan være forskjellige og sammensatte. Det har nok sammenheng med hvilket ståsted en har og hva en forsøker å beskytte. En mobber som skal forsvare egne interesser kan søke begrunnelser utenfor seg selv, ved å hevde at det er vedkommendes væremåte eller personlige stil som er årsaken, altså en forklaring som peker i retning av at mobbeofferet selv er skyld i hva som skjer.

Mobbeofferet kan også søke å begrunne hendelsene med ytre omstendigheter, som for eksempel dårlig ledelse, tankeløshet, og da rettes ansvaret mot den eller de som mobber.

I en mobbeundersøkelse gjort på et norsk universitet, ble respondentene bedt om å ta stilling til en lite antall mulige årsaker til mobbing i arbeidslivet, listen inneholdt grunner som både var knyttet til person- og situasjonsfaktorer. Kategoriene følger nedenfor (Einarsen m.fl. , 2004:118).

- Væremåte/personlig stil (69%)
- dårlig sosial klima (52%)
- Tankeløshet (46%)
- strebing (45%)
- lederstil (43%)
- typer arbeidsoppgaver (40%)
- Stressende arbeidsmiljø (39%)
- Provoserende oppførsel (38%)
- nasjonalitet (38%)
- faglig dyktighet (38%)

I denne undersøkelsen ble det oppdaget et mønster i årsaksforklaringene som bekrefter det vi drøftet ovenfor. De respondentene i undersøkelsen som selv ble mobbet oppga i større grad situasjonsfaktorer, enn de respondenter som kjente til andre som var mobbet på egen arbeidsplass, hvor personfaktorer i større grad ble oppgitt som årsaker til konflikt.

Hvordan vi forklarer årsaksforholdet, om begrunnelsene er styrt av ytre eller indre betingelser er avhengig av flere forskjellige elementer. For eksempel er det tendenser til hvorvidt vi skal forklare årsaker som gjelder oss selv eller andre påvirker årsaksforklaringen. Dersom vi skal forklare årsaker til andres handling kan det synes enklere å oppgi personlige faktorer som årsak, mens vi betrakter hvilke situasjoner som er årsaken til egne handlinger. Utfallet av handlingene kan også påvirke vår forståelse av hva som er årsaken. En suksess er enklere å sette på egen ”regning”, enn en fiasko. Hvordan vi årsaksbelegger andre personers handling kan ha sammenheng med hvor godt vi kjenner personene, eller i hva slags relasjon vi har til hendelsen selv. Når vi har godt kjennskap til personen, har vi bedre kjennskap til vedkommendes personlige egenskaper enn om det er en person som står oss fjernt. Sammenkobling av faktorer kan bli mange og i fare for å bli stående fast i et ”kaos” av forklaringer kan vi kanskje henvende oss til teori som sier noe om kommunikasjon, og som inngang benytte Wackerhausens (1997) utgangspunkt ved å dvele litt videre på hva som bestemmes som avgjørende faktorer for hvordan vi vurderer og ender opp med forståelsen av noe nytt. Som vi kan lese av undersøkelsen ovenfor kan det være forskjellige interesser som fungerer som ”døråpnere” når vi søker å forstå årsak (Einarsen m.fl. 2004). Dette er også Wackerhausens (1997) utgangspunkt for å forklare ”forståelse, metaforer og handlemuligheter” (Wackerhausen 1997:15).

*”avhengig af hva, som spiller rollen som noget andet i kraft af hvilket, vi forstår noget, vil forskellige emosjonelle responser, kognitive rum og handlepotentialer lukkes op og lukkes i”*

For å belyse hvilke faktorer som er retningsgivende når vi forstår årsaken til hendelser, kan kommunikasjonsprosessen være interessant. Hos Wackerhauser (1997) er kjernen i forståelse på tvers av forskjellig kultur og samfunnsgrupper ”metaforiske akter”, det som allerede kan betrakte som ”noe kjent” er brobygger når vi skal forstå noe ukjent. Et eksempel på en metaforisk akt, er å benytte kunstig intelligens som forestiller menneskelig tenkning og

intelligens synliggjort i computerens bilde. I hverdagslivets streben etter forståelse inngår også metaforiske akter.

Metaforiske gestalter er den kommunikasjonsmessige substansen som foregår på dybden knyttet til det kognitive nivå. Stadiet overflate forholder seg på et rent språklig nivå, den metaforiske gestalten derimot gir form til selve anskuelser som vi møter gjenstanden med og som videre strukturerer vår forståelse og beskrivelse av gjenstanden. Forskjellen kan illustreres ved ordspill; ”Hun skjøt han rett i senk”. Å tolke utsagnet bokstavelig vil gi en annen betydningen enn å forstå dybmetaforen som benyttes for å beskrive forholdet. Nettopp det at ikke alle kulturer og personer har de samme metaforiske gestalter i forhold til de samme gjenstandene, er med på å vanskeliggjøre den mellommenneskelige kommunikasjon og forståelse. Når vi har større avstand i kulturell forståelse, eller står i avstand til personen vi skal ”samtale” med, bør vi derfor være bevisste på at forskjellige metaforer favoriserer forskjellige muligheter i form av responser og handlinger (ibid). I konflikter blir det derfor viktig å stille spørsmål om hvilke emosjonelle responser, kognitive rom og handlingspotensialet vi åpner og lukker for når vi begrunner årsaksforholdet. Å gi rom og tid til å avdekke de metaforiske gestalter som er i sving, hos seg selv så vel som hos andre er essensielt. Det som sies eller gjøres kan ha mer dyptforliggende forklaringer enn det en overflateforståelse kan gripe. Samtidig kan ”overflatespråket” være veiledende i forhold til å forstå eller gripe den underliggende årsak.

## 6.3 Kommunikasjon og moralspråk

Strike (Dale 1999) tar utgangspunkt i at etiske dialoger forholder seg til en pluralitet som består av en rekke forskjellige moralspråk. På arbeidsplassen møtes voksne mennesker med forskjellige bakgrunn, erfaring og kompetanse. Forskjellig anvendelse av språk kan utvikle et godt og berikende samarbeid hvor enkeltpersonen kan føle seg respektert i fellesskapet, men det kan også gi grunnlag for konflikter som fører til dyp uenighet om hva som er det rette vokabularet når moralske fenomen skal omtales. Skal vi oppnå et åpent arbeidsmiljø, kreves kompetanse til å mestre flere moralspråk. Det betyr å våge å være nysgjerrig nok til å ønske og forstå andre moralske perspektiver også. Som et utgangspunkt kan vi ta i bruk Strikes (ibid) innfallsvinkel om et primærspråk og et offentlig moralspråk. I vår sammenheng kan vi se primærspråk på linje med det som er kjent og knyttet til de erfaringene vi har, mens det

offentlige moralspråket er ”verktøyet” som hjelper oss i møte med andre primærspråk (det som er ukjent). Et offentlig moralspråk fungerer i denne sammenheng som et hinder for å rivaliseres med andre moralspråk, isteden refererer det til overlappende enighet, som igjen gir rom for rasjonelle argumenter og påminnelse om at grunnleggende rettigheter blir ivaretatt. Det offentlige språket i Strikes betydning vil derfor være en mulighet for å komme ut av fastlåste egenoppfatninger og hjelpe oss til å se og forstå den andre. Nettopp her er det en kjerne som kan utfordre konflikter i arbeidslivet. Isteden for å gå lange omveier for å ha rett, blir utfordringen og søke nye forståelser, også når det innebærer å forkaste gamle og gode oppfatninger. Svært ofte ser vi eksempler på mobbekonflikter som tegner et bilde hvor praksisen er å unngå en dialog, ved nettopp å holde fast på sine begrunnelser. Da trenger man ikke svare for hva den andre mener. Dersom en ikke våger å spørre seg selv, og det interne miljøet heller ikke utfordrer til det, blir bedriftens ”nedskevne” ideelle etiske utgangspunkt, heller ikke praksis. Vi unnlater dermed å ta i bruk det offentlige moralspråket. Dynamikken som eksisterer i uetisk kommunikasjon kan fungere som eksempel på manglende dialog hvor personene som er involvert nettopp berører forskjellige holdninger, mobberen forteller sin historie og motparten kommer med en helt annen versjon. Uten å kjenne til den interne siden kan det oppleves som mangel på dialog. Det kan synes som at om mobberens egen fortelling møtes med en mer foretrukket og behagelig forståelse av virksomheten. Den virkelige forståelsen viskes bort og blir tilpasset til noe annet som er mer behagelig å forholde seg til.

Det er først når vi våger å risikere våre nåværende forklaringer at vi åpent kan gå inn å se den andres. Dette handler om at når vi søker en annens forståelse tar vi utgangspunktet i noe som er kjent, noe som ligner, men at vi også må være åpen for noe annet. Et offentlig moralspråk kan således forstås som et bindeledd mellom det som er kjent og det som er ukjent. Det utfordrer vårt primære moralspråk og gir oss en mulighet til å kunne se det i ”fugleperspektiv”, tørre å sette våre oppfatninger og handlinger på prøve. Slik kan vi utvikle kommunikasjonen og lære av våre handlinger når de utfordres. Å snakke seg bort fra en sak ved å bruke overfladisk respons som har som formål å fremme egen mening, kan synes som en lettvindt løsning i første omgang, men løser vi situasjonen med slik kommunikasjon? Får vi utfordret åpenheten i slike tilfeller? Dersom åpenhet og etiske retningslinjer ikke har noe annet mål enn en rent teoretisk øvelse, kan en spørre seg hva som er poenget med de. Er det ikke nettopp praksisen og refleksjonen i våre handlinger de skal vekke?

---

## 6.4 Oppsummering Kommunikasjon

Vi har i dette kapitlet drøftet kommunikasjon ved å trekke frem forskjellige sider som kan innvirke på den. Kommunikasjon mellom mennesker kan sies å være komplisert ved at mange faktorer kan berøre hvordan vi opptrer i samspill med hverandre. Vi har forsøkt å belyse kommunikasjon som en mulighet til å skape nærhet, men viser at den også kan føre til avstand mellom mennesker. Godt samspill er avhengig av god kommunikasjon, den er et viktig redskap for å skaffe seg informasjon, utveksle tanker og ideer og bli enige ved å komme fram til felles forståelse. God kommunikasjon forutsetter slik sett at en kan kommunisere med åpenhet og tillit. Positiv kommunikasjon slik den beskrives her er ikke en selvfølge til enhver tid. Selv om vi i utgangspunktet har gode hensikter med det vi kommuniserer kan den tolkes annerledes, misforståelser kan oppstå og blokkere videre samspill mellom mennesker. Og det er akkurat her kommunikasjonen virkelig blir satt på prøve. Når mennesker opplever motsetninger og brudd i kommunikasjonen, er det nettopp kommunikasjonen som er det sentrale verktøyet for å dempe eller løse konflikten (Stensaasen,Sletta,1996). Vi kan derfor slå fast ved å låne noen ord fra Dewey (1997)

*Det fins mer än ett rent etymologisk samband mellan orden common, community och communication. Manniskor lever tilsammans i ett samhälle i kraft av det de har gemensamt.og kommunikation är det sätt genom vilket de får något gemensamt.*

For å utvide perspektivet skal vi i neste kapittel føre kommunikasjonen inn i et annet perspektiv og drøfte hvordan veiledning kan være egnet i forebygging og løsning av begynnende mobbekonflikter.

## 7. Veiledning

### 7.1 Satsningsfelt i arbeidet mot mobbing

I en undersøkelse gjennomført blant 1053 yrkesaktive som svarte på nødvendige satsningsområder for å bedre innsatsen mot mobbing i arbeidslivet, ble responsen oppsummert i 12 stikkord. Punktene belyser hvilke områder de yrkesaktive mener er relevant for å bekjempe mobbing. (Einarsen m.fl. 2004:174-176).

**Klima og arbeidsmiljø**, utvikle et åpent og trygt arbeidsmiljø. Som innebærer aktiviteter innenfor og utenfor arbeidssammenheng. Pleie økt trivsel og fellesskap.

**Ledelse**, ledere som er godt kvalifisert og kan opptre som trygge, ha klare holdninger og ha innsikt og kunnskap om mennesker, samt og ha handlingskraft i forhold til menneskene de skal lede. Informasjon, og tilbakemeldinger både ris og ros ble fremhevet.

**Respekt, toleranse og solidaritet**, ha gjensidig respekt for hverandre. Mer omsorg, omtanke, forståelse for hverandre.

**Informasjon**, innsikt og kunnskap i hva mobbing er, og hvordan en skal gjenkjenne fenomenet. Bevisstgjøring og offentlighet.

**Åpenhet og forum for kommunikasjon**, en åpen linje i alle bedriftens forum. Rom for også å ta opp de vanskelige tingene uten at det å gjøre det i seg selv skal være forbundet med represalier.

**Tillitsvalgte rolle**, kunnskap og handlingsdyktige tillitsvalgte som tar ansvar og slår ned på mobbing.

**Støtte og hjelp til ofre**, unngå å bli tilskuere til mobbing.

**Offerets rolle**, ikke holde plagingen for seg selv. Relevant å synliggjøre problemene en opplever, noe som innebærer å overvinne frykten for represalier.



---

**Reagere raskere,** Ledelse, tillitsvalgte og kollegaer må reagere raskere, hindre utvikling av problemet.

**Sanksjoner mot mobberen,** formidle atferd som ikke tolereres tydelig og klart, konsekvenser må vurderes.

**Ta vel i mot nykommere,** den som er nyansatt bør møtes med toleranse, innvielse i arbeidsmiljø og oppgaver, og å få lov til å prøve og feile litt. Fadderordninger, en fast person til å ta opp eventuelle problemer med.

**Være bevisst grenser,** hvor går grensen på fleip og mobbing.

For personen som utsettes for mobbing er det avgjørende å møte en arbeidsplass som er i stand til å tre støttende og hjelpende til for å unngå at den utsatte fastsettes i en ensomhet som gir liten mulighet for å dempe eller løse konfliktsituasjonen. I Leymanns tidlige forskning finner vi begrepet coping – ressurser. Kort forklart ser han på faktorer som virker inn på personens atferd mens situasjonen enda er under kontroll. Engasjement og tro er faktorer hos personen som kan være avgjørende for hvordan vedkommende bedømmer situasjonen han eller hun er i, og kan således fremkalle både iver og avsky. Engasjement reflekterer hva personen vurderer som viktig og meningsfullt for seg selv, mens tro handler om hvilket håp en har for å mestre en situasjon og hva slags strategi en velger. Sosial støtte betegnes som en coping- ressurs hvilket innebærer sosial støtte hos arbeidskollegaer, familie og venner. I mobbesituasjonen sammenlignes forbrukstempoet av coping ressurser med å drukne, når en avskjæres fra oksygen tilførsel taper en svært raskt sine ”oppsparte” ressurser. Mobberen er alltid utrustet sterkere nettopp fordi en ikke utsettes for samme påkjenning (Leymann, 1987).

Nettopp fravær av gode tiltak mot mobbing kan gjøre situasjonen svært vanskelig for personen som mobbes. Slik jeg forstår Leymanns behandling av coping ressurser i forhold til mobbing blir personens ressurser raskt redusert fordi personen settes i en situasjon hvor en ikke er i stand til å ta de i bruk. Mulighetene for personen kan således oppleves som svært annerledes om personen møter en arbeidsplass som er i stand til å opprette gode tiltak for å løse en vanskelig konflikt situasjon (Einarsen m.fl.2004).

Forskningen har avdekket at det nettopp er mangel på strategier på arbeidsplassen som tar høyde for dette perspektivet. Leymanns vitenskaplige utredninger av mobbesaker peker heller i en motsatt retning. Gjennomgang av 200 tilfeller har ført til en omfattende rapport over rettsovergrep og identitetskrenkninger fra arbeidsgiver, kollegaer, fagforbund, bedrifthelsetjeneste og andre offentlige instanser i løpet (Leymann, 1992). Norske undersøkelser som er presentert i denne oppgaven kan også bekrefte at mobbesaker i arbeidslivet følges opp for dårlig. Vi kan her minne om ECON rapporten (2005) som oppsummerer aktiv involvering fra spesielt ledelse, men også tillitsvalgte og kollegaer som svak. Også Einarsen m.fl. bekrefter lapeer oppfølging av mobbing på av aktørene arbeidsplassen, hovedinntrykket sier at det er liten hjelp å få (Einarsen m.fl., 2004:164-166). I tall hadde en tredjedel ikke snakket med noen om mobbingen, en tredjedel hadde snakket med noen et par ganger om hva de ble utsatt for, den resterende tredjedelen hadde snakket flere ganger med andre om problemene de var utsatt for . Det viste seg også at kvinner i langt større grad enn menn tok opp sin sak med andre. Også ECON rapporten (2005) gir indikasjoner på at kvinner har en lavere terskel for å søke hjelp. Utvalget i denne undersøkelsen var basert på innringere til TFA, kvinneandel i undersøkelsen var på 80%.

Av de som tok kontakt med andre om problemene var flest i kontakt med kollegaer (86%), litt over halvparten tok kontakt med tillitsvalg (54%), mens under halvparten (48%) tok kontakt med sin nærmeste leder (Einarsen m.fl. 2004:164-166).

Fravær av en aktiv involvering fra ledelse kan også bekreftes i en undersøkelse om psykososiale problemer på arbeidsplassen utført av ECON (rapport nr.2005-011). Lederen oppgis ofte (66%) å være direkte involvert i konfliktene. Forøvrig viser undersøkelsen at lederen sjelden opptrer aktivt i forhold til å løse konflikten. Heller ikke kollegaer eller tillitsvalgte er aktivt involvert i konfliktløsning (ibid).

Det vi ser her er at konfliktene i stor grad får eskalere til et mobbepproblem. Strategier for å håndtere dette synes å være mangelfulle eller lite til stede. Arbeidsplassen som læringsarena kunne med andre ord ha vært satt bedre i stand til å forebygge, ta opp og søke løsninger som er tilstede allerede tidlig i konfliktløpet og systematiske tiltak for oppfølging. Vi skal i neste avsnitt drøfte ulike teoretiske tilnærminger på læring for å underbygge den kunnskapsbase som jeg søker.

## 7.2 Læringsperspektiver

### 7.2.1 Behavioristisk læringsteori

Leymanns studier av utslagningsprosessen i arbeidslivet dokumenterer tilfeller hvor deltakelse i beslutningsprosessen er forebeholdt de som står mot mobbeofferet i konflikten. Dersom mobbeofferet forsøker å markere sitt perspektiv på situasjonen, møter vedkommende gjerne motarbeidelse som blokkerer han eller hennes mulighet til å være en involvert part i en oppklaring eller løsningsprosess. Slik blokkering kan være skepsis og mistanke til personen når han eller hun tar initiativ ved å gi sitt syn på situasjonen. Personens forsøk på å få frem sitt ståsted blir møtt med fullstendig ignorering eller overraskende konfrontasjoner gjerne god forbredt i det skjulte fra ”motparten” mens mobbeofferet ikke har noen anledning til å forutse hva som kommer (Leyman:1992). I slike tilfeller kan en si det foregår et oppgjør hvor den personen som er utsatt for mobbing utelukkes fra arenaen hvor utfallet av konflikten bestemmes. Forskjellige former for utestengelse kan også ramme parter som støtter mobbeofferets sak. Når mobbeofferet enten direkte eller indirekte opplever å bli diskvalifisert med hensyn til å legge frem sin side av saken, forsterkes den uheldige atferden fra offerets side. Offeret blir satt i en posisjon hvor atferden gradvis endres gjennom en slik forsterkning. Vi kan se grunnleggende trekk fra en behavioristisk tilnærming hvor offerets atferd gjennom presset formes i motstanderens bilde. Argumentene som brukes er at han eller hun ikke lenger passer inn i det arbeidsmiljøet vedkommende tilhører. Med en behavioristisk tilnærming fokuseres det på personens samspill med omgivelsene hvor den ytre atferden vektlegges (Pervin og John, 2001:344). Personer som over tid utsettes for uetisk kommunikasjon vil etter hvert la seg merke av en psykisk belastende arbeidssituasjon. Konsekvensene kan føre til en rekke negative utslag for individet, som igjen vil uttrykkes i atferd hos den gjeldene. Både i litteratur innenfor barnemobbing og voksenmobbing er det mange kjennetegn på slike utslag. Forhold som lav jobbtilfredshet, depresjon, angst, irritabilitet, utilfredshet, tretthet, fysiske helseplager kan være signaler på en psykisk belastende arbeidssituasjon (Einarsen m.fl. 2004: 93). På en slik måte presses offeret inn i et atferdsmønster som forsterker mobbeofferets argumenter. Ogden drøfter for eksempel problematferd i mobbetilfeller i skolen. Man kan bli for opphengt i å typologisere atferden og overse relevante årsaker i miljøet (Ogden, 1987). Selv om termen atferdsproblemer ikke benyttes i voksen mobbing, viser Leymanns beskrivelser av hendelsesforløpet i mange

mobbetilfeller at det nettopp er atferden som offeret er presset inn i som i neste omgang blir brukt mot vedkommende (Leymann, 1992). Vil et fokus hvor en verdsetter og oppmunter positive atferd være et bedre utgangspunkt? Ogden presenterer kriterier som er knyttet til mentalhelsebegrepet utformet av Hallahan og Kauffmann (1978). Kort gjengitt rettes søkelyset blant annet på forhold som (Ogden: 1997:22) ;

*jevnt positivt humør, evner å knytte positive sosiale kontakter, ha en adekvat realitetsoppfatning, kunne organisere tanker og handlinger i arbeid for å oppnå realistiske mål, prestere faglig i forhold til sine forutsetninger og ha en god selvoppfatning.*

Men slike generelle retningslinjer kan være svært vanskelige å følge i den konkrete konflikten. I konflikten blir vurderingen preget av personene som er involvert og deres standpunkter og handlingsstrategier (ibid).

Dersom en skal kontrollere kvaliteten i arbeidsmiljøet opp mot generelle termer som enten uttrykker uønsket eller ønsket atferd, vil en oppnå en begrenset forståelse for situasjonen. Det er ikke slik at det her argumenteres for det motsatte, nemlig at atferd er uvesentlig, men et ”mekanisk” fokus på atferd fører nødvendigvis ikke til forståelse og innsikt. Hvordan aktørene oppfører seg i arbeidslivet er vesenlig, og dersom ikke alt er som det skal være kommer dette gjerne til uttrykk i atferd eller kanskje endret atferd. Som flere påpeker kan en mobbesituasjon slå ut i harde psykiske påkjenninger som kan gi psykiske reaksjoner eller psykosomatiske symptomer (Leymann, 1992). Aktører i arbeidslivet som er oppmerksom på relevante symptomer kan oppdage mobbing og dermed skape grunnlag for å forfølge saken videre. Begrensningen og faren for å forbigå en mobbesituasjon ligger i det å ha et forenklet syn på atferd. Innenfor rammen av stimuli og respons ligger fokuset nettopp på riktig atferd, samt det å oppmuntre til god atferd og straffe eller ignorere dårlig atferd (Pervin og John, 2001). Men det er lett å begå den feil at det er mobbeofferet som blir utsatt for korrigerende atferd. En slik forenkling er nettopp det som belyses ved mange av de praksis eksempler som presenteres i mobbelitteraturen, der fortelles det om straffemetoder som fysisk å flytte offerets arbeidsplass til et ugunstig sted, fratatte arbeidsoppgaver i bytte mot mindre relevante oppgaver, overraskende overhalingen etc. (Leymann, 1992, Einarsen m.fl. 2004). I tillegg kan en når en vektlegger atferd komme til å trekke forhastede konklusjoner, et atferdsmessig uttrykk kan ha mange årsaker. Hvilke tanker, situasjoner, opplevelser og følelser som ligger bak kan være svært forskjellig fra person til person. Dersom søkelyset er

ensidig på avvikende atferd, kan en komme til å søke bekreftelse for egen konklusjon, framfor å søke forståelse av personens situasjon. Havner en mobbeutsatt person under en slik sorteringsprosess er det lett for omgivelsene å samle beviser som bekrefter mistanke om vedkommende som en synderbukk med uønsket atferd. Prinsippet er observerbart også i dyreriket, som ”hakkelovent”, hvor enkelt individer kan bli utstøtt eller plaget av andre dyr i eller utenfor flokken. Hensikten her er rangordning (Einarsen m.fl. 2004:109).

Jeg er kritisk til om atferdsteori kan være med å utvikle nødvendig sosial kompetanse. Det behavioristiske utgangspunktet er en teoretisk tradisjon som er videreutviklet etter klassiske behaviorister som Watson, Pavlos og Skinner, for eksempel har det kognitive aspekt fått en større plass i samspillet mellom forståelse og atferd (Ivey m.fl. 2002).

Likevel har vi valgt å forholde oss til den grunnleggende rammen, nettopp fordi det viser seg at arbeidsplassen ofte søker løsninger innenfor disse begrensningene. Spesielt er det behavioristiske perspektivet tydelig til stede i mobbesaker som har endt opp i en langvarig prosess.

Behaviorismen viser seg da i praksis ved først og fremst og oppfylle sine kjernebegreper, hvor en kontrollerer de ytre forholdene med stimulanseffekter som en resurs for å opprettholde orden i det sosiale fellesskapet. Omgivelsene er sentrale for hvordan en bør innrette seg. Det gjelder å innrette seg på en tilfredstillende måte dersom en skal ha det godt (Hammerlin og Larsen,1997). Det inviteres ikke her til å sette tanker, følelser og forventninger sentralt. En slik styring lukker naturligvis for aktiv reflekterende deltakelse, innflytelse og ansvarsbevissthet hos aktørene innenfor det psykososiale miljøet. Dersom vi går tilbake til undersøkelsen hvor 1053 yrkesaktive har svart på mulige satsningsområder, ser vi at svært få av de foreslåtte tiltakene vil stå sentralt dersom vi forholder oss ensidig innenfor et behaviorismens perspektiv (Einarsen m.fl. 2004). Med et behavioristisk utgangspunkt vil vi forholde oss til informasjon om mobbing, samt instruksjoner om represalier dersom overtredelse skjer. Den sosiale dimensjonen, enkeltpersoners indre forståelse og meningsutvekslinger om problemene, er elementer som står i fare for å bli ignorert. Og dermed kan begynnende mobbekonflikter eskalere, fordi en ikke søker å komme til bunns i konflikten. Isteden søkes det å beordre en løsning, for eksempel ved å gjøre omplassering eller bytte av arbeidsoppgaver. Noe som for personen som er mobbeutsatt vil gi lite mening (Leymann, 1992)

## 7.2.2 Kognitiv teori

Når konfliktsituasjonen kommer til syne på arbeidsplassen, er det avgjørende at ansvarlige aktører griper inn. For å hindre eskalering av begynnende konflikter er verken unnvikelse eller overraskende straffetiltak svaret (Einarsen m.fl. 2000). At ansvarlige aktører er involvert på et tidlig stadium i konflikten er svært relevant. Det er nettopp her det er rom for interaksjon mellom partene. I Glasl nitrinnsmodell, beskriver trinn 1 – 3 situasjonen hvor begynnende uenighet og misnøye oppstår. Glasls trinn 1-3 tilsvarer forøvrig første fase i Leymanns fasemodell. Fase 1 fra akseptable konflikter til uetisk kommunikasjon starter med mindre motsetningsforhold som akselerer inn til det han betegner som kommunikative kreftsvulster. Således tar Leymann og Glasl begge utgangspunkt i at det i starten er et nokså jevnbyrdig maktforhold mellom partene. Offeret gir med andre ord ingen indikasjon på hvem som har rett eller feil. Offeret oppstår først i det øyeblikket personen blir utsatt for krenkelser som fører til at vedkommende mister sine ressurser til å forsvare seg mot angrepene (Leyman, 1992). Etter hvert som motsetningsforholdet mellom partene øker vil den direkte kommunikasjonen bli ”betent”. I et perspektiv som tar utgangspunkt i kognitiv teori er vi opptatt av personens strategi når han eller hun bearbeider informasjonen og inntrykkene vedkommende tilegner seg gjennom en uoverensstemmelse. Vi er opptatt av å søke kunnskap om han eller hennes indre forståelse av innholdet i konflikten, hvilket i neste omgang gir oss anledning til å konfrontere vedkommende med det meningsinnholdet som synes irrasjonelt i forhold til konfliktsituasjonen (Ivey m.fl. 2002).

Intensivering av en konflikt resulterer i at saken utarter seg, hvilket kan bety at den opprinnelige årsaken til partenes motsetning blekner fordi eskaleringen av konflikten vil gi nye sammenstøt som danner grunnlag for nye og andre motsetninger i konflikten. Ordspillet fra en fjær til fem høns kan være betegnende for en eskalerende mobbekonflikt. Det som kan begynne med en nokså harmløs uoverensstemmelse som ved hjelp av dårlig kommunikasjon i form av misforståelser, feiltolkninger eller uheldige utsagn kan føre til eskalering som gjør at partene opptrapper beskyldningene eller isolerer sine fortolkninger og på den måten hardner konfliktbildet. For eksempel kan en blokkering av motstanderen skje ved at en enkelt saken knyttes til overordne prinsipper ”dette handler ikke lenger bare om meg men, kampen mot yngre medarbeideres rettigheter”. En slik utvikling vil gjøre det vanskeligere å komme frem til løsning på konflikten. (Einarsen m.fl. 2004:154).

Hensikten med å konfrontere meningsinnholdet hos de involverte er nettopp å komme til klarhet hvorvidt den bygger på den misnøye og uenighet som var den opprinnelige utløsende årsak til konflikten (Ivey m.fl. 2002). Om konflikten mellom personene tilspisses blir det vanskelig å søke etter det opprinnelige meningsholdet. Partene flytter seg fra det som er sakens innhold til en personifisert motsetning. Ved forstsettende eskalering vil personene være mer opptatt av å ”vinne” fremfor å få en oppklaring av saken som skapte motsetningsforholdet. Dette resulterer i en innsnevret holdning hvor personens formål er å søke informasjon som kan støtte egen sak og således beskytte egen forståelse. Innspill fra omverden blir da først og fremst mottatt med den hensikt om å styrke den forståelsen vi allerede har av saken og motparten (Einarsen m.fl. 2004).

I følge Albert Ellis kognitive veilednings perspektiv (Ivey m.fl. 2002) bør en være opptatt av å forfølge de irrasjonelle tankene, som er dysfunksjonelle hos personen, og slik sett finne det kritiske punkt for forandring. Tilsvarende innfallsvinkel finner vi i Aron Beck teori hvor automatiske tanker står sentralt. Automatiske tanker belyser hva som kan skje når vi sanker gode argumenter som kan styrke saken mot den som er utsatt for mobbing (Ivey m.fl. 2002: 211). Mobbeofferet er dermed i ferd med å bli stigmatisert, og personens egne reaksjoner og forståelse fører personen inn i et enda dårligere lys.

Leymann (1992) forteller en historie om Petter som kan eksemplifisere dette. Petter blir forstått som vanskelig og kverulant når han har kritiske innvendinger mot måten omorganiseringprosessen foregår på. Selv om ledelsen i utgangspunktet har oppfordret medarbeiderene til å komme med innspill blir dette tatt negativt opp når Petter på vegne av seg selv og sine kollegaer faktisk stiller seg kritisk til ledelsens løsninger. Petter blir ikke imøtegått på sine argumenter, men angrepet på andre områder. Ledelsen begynner å stille spørsmål om Petters arbeidsinnsats ( som hittil aldri har vært i søkelyset) og prøver dermed å redusere hans respekt hos kolleganene. En rimelig tolkning er at ledelsen selekterer informasjon og prøver dermed å finne måter å fremme sine argumenter på som nødvendigvis ikke er reflektert direkte mot saken, men derimot henspiller på å sette Petter som person i dårlig lys. Petter sin mulighet for å få innpass med sine argumenter og forståelse reduseres sterkt. Petter blir stigmatisert og ledelsen legger høyt press på de andre medarbeiderne for å vinne fram. På denne måten samles argumentene mot Petter som tjener til å forsterke ledelsens syn om at Petter er et dårlig ”kort” å spille med. Informasjonen og argumentene blir sterkt selektert og bare det som styrker ledelsens syn fremmes. Over tid automatiseres dette

og etter hvert blir Petter betraktet med mer og mer skepsis. Til slutt ”bukker” Petter under for presset og sykemelder seg. Jf. det jeg har sagt foran om behavorsitisk forsterkning. Dermed blir ledelsens argumenter enda mer forsterket og Petter blir framstilt som ustabil og upålitelig. Petters saklige og kritiske argument hadde i en slik prosess ingen mulighet til å få innpass. Jo mer Petter atferdsmessig reagerer på angrepet fra ledelsen jo mer forsterkes ledelsens syn. Her kunne et kritisk kognitivt læringsperspektiv vært til hjelp. Beck advarer med begrepet ”automatiske tanker” det vil si å la en rask tankestrøm automatisk stoppe mulige kritiske innspill. Innspill som ikke ”matcher” ens egne meninger blir avvist og man starter en prosess for å forsvare eget utgangspunkt og meningsinnhold. Det belyser også utfordringen ved å være kritisk reflektert, en må stoppe opp, lytte nøye også når de kritiske ”røstene” er så lave at en nesten ikke ”hører” de (Ivey, F’Andera, Ivey, Simek-Morgan, 2002:211-212).

Sentrale komponenter i nyere kognitiv teori er i følge Føyen (1998: 52):

*Innsikt, mening og meningsfulle helheter via læring av begreper, prinsipper og kognitive strukturer slik vi organiserer disse i vårt indre til kognitive strukturer som er hierarkisk oppbygget.*

Å ta utgangspunkt i enkeltindividets indre prosesser innebærer å søke mening og forståelse om hvordan persepsjon, hukommelse, tanker og språk fungerer i personens møte med omverden, hvordan personene har forstått og gjør noe meningsfullt.

Kritisk refleksjon over hvordan vi setter sammen og forstår omverden er nødvendig dersom vi skal ha innsikt i egen læring, eller dersom vi skal lykkes med mellommenneskelig samhandling på arbeidsplassen. Tenkning og vurdering er sentralt til stede når vi foretar analyser, løser oppgaver eller står ovenfor nye og uventede oppgaver. Det sies at en merker læringens slit når en utfordrer vanemessige tanker eller når vi går inn i noe vanskelig eller nytt. Ved konflikter på arbeidsplassen er det avgjørende å komme tidlig på banen med kritisk refleksjon. Rasjonell tenkning har best kår før motsetningsforholdet er fastlåst og krigen er erklært. Før konfliktsituasjonen har satt seg fast, er det bedre muligheter til å forholde seg åpent til argumenter, få fram hvilken forståelse partene har, drøfte løsninger og i felleskap oppnå avklaring basert på argumenter ikke på meningskonstruksjoner som motiveres på bakgrunn av at egen målsetting om vinne frem.



Ellis og Becks bidrag vektlegger begge kritisk refleksjon ved å henvise til en opprydning i forholdet mellom tanker og følelser, ved å undersøke hvorvidt det emosjonelle og det rasjonelle forhold har en uheldig sammenheng. Jakten går på å luke ut irrasjonelle oppfatninger eller irrasjonelle utsagn. Dette kan gi grunnlag for å forstå et kognitivt perspektiv, hvor tanker og handlinger er knyttet til hverandre. Den mentale oppfatning vi har av en situasjon har betydning for hvilket handlingsvalg en tar. Når personer som er utsatt for mobbing over lang tid står i en situasjon hvor de holder tankene sine for seg selv, kan personene bli svært negativt forstått dersom følelsene omsider formidles. Det personen formidler har sammenheng for vedkommende. Derimot kan andre aktører på arbeidsplassen, benytte utspillet som argument for sin forståelse. For eksempel mobbeutsatte personer som formidler sitt budskap, usammenhengende, med tårer, kan dersom kollegaer og ledelse allerede har misstanke til at personen er psykisk ustabil, forsterkes denne oppfatningen (Leymann, 1992). Personen kan således handle i beste mening i den tro at han blir forstått, men oppnår det motsatte.

På arbeidsplassen utføres mobbing ofte gjennom handlinger som resulterer i sosial isolering og utestengelse fra arbeidsgruppen (Leymann 1992, Einarsen m.fl. 2004). Blokkeringen motarbeider den utsattes mulighet til å være deltakende ved å fremmer sine meninger og ha innvirkning på arbeidsfellesskapet. Konsekvensene blir en lukket kommunikasjonsprosess som gir en ensidig konfrontasjon. En slik tilstand oppmuntrer den begynnende mobbekonflikten til å fortsette å eskalere med uforsonlighet som kurs. Arbeidsplassen vil etter hvert stå ovenfor en kampsituasjon hvor vinn eller forsvinn er forholdet, og derfor utelukke åpenhet og forum for kommunikasjon som yrkesutøverne i undersøkelsen mener er et av de relevante satsningsfeltene for å bekjempe mobbing på arbeidsplassen. (Einarsen m.fl. 2004:174-176).

### 7.2.3 Dialog

En motsats til utslagningsprosesser kan være å søke etter et utgangspunkt som fremmer åpenhet i kommunikasjonsatmosfæren. Å innta en dialogisk holdning kan være en slik tilnærming. Dialogisk tilnærming kan betraktes som en måte å forholde seg på (Hycner, 1995: 6)

*It is a "way of being". There can never be any total final statement on a dialogical approach.*

Å innta et perspektiv basert på dialog er ikke en ordning som kan vedtas. Den ligger i menneskene som er i møte med hverandre og hvordan de innstiller seg ovenfor hverandre når de skal samhandle. Dialogen henviser til de positive mulighetene, og møtepunktene som kan fremme forståelse framfor isolasjon. Å innta en slik holdning baserer seg ikke på autoritet og herredømme, eller at noen må underordne seg. Dialogen baserer seg på likeverdighet i forhold til de involverte enkeltpersonenes aktivitet og engasjement for å løse problemene (ibid).

Termene jeg og du "I and Thou" og jeg - det "I - it" betegner to naturlige holdninger mennesker kan møte hverandre med. Den første reflekterer forbindelse mens den andre henviser til atskillelse. Jeg og du relasjonen belyser øyeblikk hvor personens fokus er rettet mot den andre, og tilstedeværelsen formidles gjennom en opplevelse av felles forståelse. I "jeg - det" finner vi kontrast til en "jeg - du" relasjon, som refererer våre egne målsetninger. Når vi er opptatt av egne mål kommer den andre personen i bakgrunnen. Og innta en "jeg - du" holdning er forskjellig fra en opplevelse av et "jeg og du øyeblikk". Et jeg og du "øyeblikk" er en form for optimal gjensidig opplevelse som resultat av en genuin dialog. På en måte kan en se det som en mulig hendelse dersom aktørene i dialogen ikke opptrer som isolerte "jeg" men inntar relasjonen med hensikt om å nærme seg hverandre (Hycner, 1995:3ff). Fritz Perls Gestalt bønn understreker at et "jeg og du" øyeblikk ikke er en mulig målsetting å bestemme på forhånd (Ivey m.fl. 2002:274):

*You do your thing, and I'll do my thing, and If by chance we meet , its beautiful.*

Gestaltbønnen påpeker individets egenverdi som også er karakteristisk for den humanistiske eksistensielle retningen generelt. Individets egenverdi reflekteres ikke via hierarkisk ordning i relasjonen mellom personene.

Situasjonen "jeg og du" og "jeg og det" forholder seg ikke som absolutter, de viser heller til ytre grenser for hvordan mellommenneskelige relasjoner kan være i forbindelse eller atskillelse. Som regel er det en alternering mellom disse, Kvalsund beskriver bevegelsen mellom kontakt og tilbaketrekking i mellommenneskelige relasjoner ved å sammenligne den med en bølgerytme som er i bevegelse (kvalsund og Allgood 1995:9):

---

*I feel that a genuine contact relation best can be described as a wave motion or rhythm where the acting persons come into contact by turning their attention towards each other in order to influence each other in either small or large ways. The flow in the motion is an exchange between acting and reflecting; experiencing and thinking; "contact-withdrawal-return".*

En slik "bølgerytme" kan illustrere en viktig hensikt med Bubers to uttrykk "jeg og du" og "jeg og det". Bølgerytmen henviser til mangfoldet som er til stede i menneskelige relasjoner, også i det Hycner (1995) kaller en dialogisk prosess, og har som motiv å se og forstå den andre. Vi kan dermed utdype situasjonen hvor individet har behov for å innta en tilbaketrukket posisjon. Poenget er at en dialogisk tilnærming utfordrer den isolerte refleksjonen individet har på egen hånd ved at enkelt personen har en mulighet til å betrakte sine utspill i tilknytning til de andre personene som er involvert. De andre aktørene i omgivelsene og deres utspill kan for personen fungere som utgangspunkt for egen kritiske refleksjon. Tilbaketrekning blir i denne sammenheng ikke ensbetydende med en total isolering fra omgivelsen, heller en distansert avstand som åpner for at individet kan gjøre tilbaketrukne vurderinger av sine utspill i relasjonen de er involvert i. En "jeg og det" tilstand representerer dermed funksjoner som overveielse, vilje, orienteringer og refleksjon i møte med egen samvittighet og i bevissthet om separasjonen. Ovenfor er atskillelsen beskrevet som et rom for målsetting, men vi kan også se det som tidspunkter hvor personen fordøyer og bearbeider inntrykkene vedkommende får i kontakt med andre personer. (Jacobs, 1995:52). "Jeg og du" tilstanden handler om øyeblikkelige og direkte tilstedeværelse som belyser en motsetning til den tilstanden hvor individet kan trekke seg tilbake å vurdere situasjonen med et uthevet selvfokus, som til tross for at den er influert av omgivelsene ikke kan møte de samme utfordringene som oppstår i direkte samhandling med andre personer. Det er på dette tidspunkt personen kan realisere sitt autentiske selv. Som Hycner hevder (Hycner, 1995:5):

*Any contact and awareness work needs to be grounded in the "between". Out of this "between" arises an awareness and differentiation of self from not self.*

I en dialogisk prosess er det ikke enten eller men kombinerte innslag og veksling mellom atskillelse og forbindelse som opptrer. Å trekke seg tilbake betyr ikke nødvendigvis noe

negativ. Tilbaketrekking kan være et uttrykk for ubalanse, et behov for å trekke seg tilbake for å tenke uberørt av den andre.

Dialogen som utgangspunkt berører vesentlige områder som klima og arbeidsmiljø, respekt, toleranse og solidaritet, åpenhet og forum for kommunikasjon og tillitsvalgtes rolle.

Dialogen aktualiseres her fordi temaene reflekterer løsninger som baserer seg på forståelse mellom to (eller) flere mennesker. Dialogisk tilnærming vektlegger mellommenneskelige relasjoner som bygger på likeverdighet, åpenhet og gjensidighet. Dette gjenspeiler seg ved å innta en ”jeg og du” holdning fremfor ”jeg og det” hvor den andre personen tingliggjøres. En dialogisk tilnærming må ikke forveksles med det mellommenneskelig møte som innskrenkes til samhandling som kun bærer preg av harmoni. En dialog utelukker ikke konfrontasjon eller kritiske innvendinger. Hycner definerer dialog som følgende (Hycner, 1995: 4):

*By the dialogical is meant the overall relational context in which the uniqueness of each person is valued and direct, mutual, and open relations between persons are emphasized, and the fullness and presence of the human spirit is honoured and embraced.*

Essensielt for å innta en dialogisk holdning er evnen til å ha empati, med andre ord innlevelse og forståelse av andre mennesker ståsted. Hvilket ikke krever at en er enig med andre mennesker, men har evnen til å forstå andre menneskers følelser og handlinger, kunne se utgangspunktet til et annet menneske og hvilken opphav og forutsetninger andre mennesker handler ut i fra. Her er vi tilbake til bølgebevegelsen igjen, den kan også uttrykkes ved å bruke Hans Skjervheim uttrykk ”tilskuer og deltaker”, når uenighet oppstår er det ikke hvem som har fasiten som er hensikten, hovedsaken er at uenighetene kan diskuteres og at en våger å engasjere seg i den andres situasjon. Hvilket betyr å ikke innta en objektivt holdning, men betrakte den andre som et medmenneske (Skjervheim, 1960). Det er samtalen som skjervheim framhever som brennpunktet i kommunikasjonen, det er her muligheten for at man kan møte den andre. Det kreves imidlertid at vi er til for hverandre i en relasjon hvor vi tar den andre på alvor. At vi streber etter det Skjervheim kaller en treleddet relasjon (Skjervheim 2001:72);

*”mellom den andre og meg og sakstilhøve som er slik at vi deler sakstilhøve med kvarandre”*

I en slik dialog oppstår det et rom hvor undring og spørsmål kan oppstå, og hvor den kritiske refleksjonen har en mulighet til å vise seg frem. Det å innta en dialogisk holdning i en begynnende konflikt på arbeidsplassen gir en åpning for at konflikten kan løses eller at vi forstår hverandres standpunkter på en slik måte at vi kan leve med uenigheten. Med dette perspektivet er det mulig å forebygge at mobbing oppstår.

## 7.2.4 Veiledningsferdigheter

Hvordan kan veiledning og samtaler på arbeidsplassen ha en dialogisk tilnærming? Noen universal løsning finnes ikke, valgmuligheter derimot finnes, retningslinjer som kan gi oversikt over viktige aspekt ved det å gå inn i en samtale hvor en skal veilede eller forstå andre personer. Retningslinjene kan ha flere funksjoner. De kan være både retningsgivende for en leder eller tillitsvalgt som bør være i stand til å gjennomføre de vanskelige samtalene, og et grunnlag for å vurdere hvordan gjennomført veiledning fungerte og muligheter for selvrefleksjon og læring av egen eller fellesskapets håndtering av konflikter.

For å utføre veiledning i konfliktsituasjoner, eller følge opp arbeidet for øvrig med å forebygge mobbing på arbeidsplassen, holder det ikke å bestemme seg for en innsatsvinklene i arbeidslivet ut i fra en ideologi som festes til etiske retningslinjer i virksomheten eller lignende. Et viktig utgangspunkt er at aktørene på arbeidsplassen har kunnskap om hvordan forhold som mobbing kan oppstå, men kunnskap om mobbing i seg selv er ikke nok. I forbyggende hensikt vil kunnskap om og basis ferdigheter i veiledning være vesentlig. Det utforer også den sosiale kompetansen på arbeidsplassen.

Som vi har vært inne på flere ganger tidligere kreves det kompetanse som kan fungere veiledende og knytte refleksjon direkte til de praktiske dilemmaene en møter på arbeidsplassen. Når vi i praksis befinner oss i en konfliktsituasjon som er i ferd med å utvikle seg til en mobbesituasjon er det ikke alltid like lett å nøste opp trådene slik at en kan danne en forståelse av hva som virkelig er i ferd med å utspille seg. I slike tilfeller har vi vist hvor lett det er å utelate den kritiske refleksjonen å bare forfølge tanker som styrker den ene part.

Ivey mfl. presentere sentrale elementer for å utvikle basisferdigheter i veiledning som etter min mening er relevante for veiledning og interpersonlig kontakt for de ansvarlige aktørene for det psykososiale arbeidsmiljøet. (Ivey, Gluckstern&Ivey,1997). Ferdighetene som

behandles her baseres ikke på en bestemt teoretisk tilnærming, men lar seg kombinere med flere. Her innføres det i metoder som er til nytte når vanskelige samtaler skal gjennomføres. De grunnleggende ferdighetene som Ivey mfl. trekker frem tar utgangspunkt i blant annet aktivt lytting, hvilket fokus en har når en lytter, måter å ta tak i uoverensstemmelser eller konfrontasjoner, føringer på samtalen og til slutt en avklaring ved å strukturere meningsinnholdet som er kommet frem og som kan følges opp med eventuelle tiltak eller gjøremål (ibid).

Aktiv lytting har som hovedregel at den som skal lytte til en annen persons historie gir fortelleren rom til å få frem sine opplevelser og synspunkter. Det er personen som formidler sin historie og historien som fortelles i seg selv som skal ha oppmerksomhet. Derfor er det viktig at personen har mulighet til å snakke uten avbrytelser i form av råd eller andre innspill tidlig i lytteprosessen. Den aktivitet som inkluderes i aktive lytteprosesser er å gi mer forsiktige tegn på at en lytter, i form av aktiviteter som har til hensikt å oppklare eventuelle uklarheter, små oppmuntringer til å fortelle mer utfyllende eller trekke frem viktige elementer i saken for å avklare at personen som lytter har forstått riktig (ibid). Flere har bemerket at en ikke må bli overrasket over at et mobbeoffer vanligvis har mye å fortelle og kan snakke om sin sak uavbrutt i lang tid (Leymann 1992, Einarsen m.fl. 2004). Det som er vesentlig er å la mobbeofferet få den tid vedkommende har behov for og samtidig være behjelpelig med å få frem uklarheter underveis.

Ivey mfl. understreker at det å få fortalt sin historie til noen som lytter kan i seg selv være oppløftende (Ivey m.fl.1997:33):

*There is incredible power in sharing issues with a good listener.*

Det er dessuten viktig å være oppmerksom på hvilken fokus en signaliserer som lytter. Generelle betraktninger å merke seg er at mennesker har en tendens til å snakke om ting som andre mennesker vil lytte til.

Det kan også være temaer eller forhold det er vanskelig å ta opp og som mennesker vanligvis unngår å snakke om. En åpen fokusering som retter interessen mot den som forteller historien fra hans eller hennes perspektiv er derfor avgjørende for å være en hjelpsom lytter, hvilket innebærer å hjelpe vedkommende til å fortelle og forstå sin egen historie (Ivey m.fl.1997). I samtale med et mobbeofferet er det viktig at vedkommende ikke møter

stigmatiserende holdninger og mistenksomhet som kan ha forfulgt vedkommende. Det er viktig å ta hensyn til det et mobbeoffer har vært igjennom og at det også kan innvirke på han eller henne som person (Einarsen m.fl. 2004).

Som vi tidligere har vært inne på når vi behandlet dialogisk tilnærming, er det å hjelpe en person til å få frem sin historie ikke ensbetydende med å opptre som en harmonisk nikkedukke og ukritisk være enig i ett og alt. Tvert i mot respektforhold seg på en støtte som også utfordrer. Og utfordre uklarheter eller selvmotsigelser handler om at personens historie blir tatt på alvor. Det er viktig at dette således skjer direkte og åpenhjertelig. I situasjoner hvor kommunikasjon mellom partene i en mobbekonflikt er preget av lite direkte kommunikasjon, men desto mer av misstanker og indirekte handlinger er tilhørers oppgave å få frem det som ikke synes å være i overensstemmelse (Ivey m.fl.1997). Heller ikke mobbeofferet kommer godt ut av at selvmotsigende eller faktiske forhold som kommer til syne under veiledningssamtalen blir liggende urørt. Målet er forøvrig for begge parter i en mobbekonflikt å få et så reelt bilde som mulig av situasjonen å jobbe ut i fra. Et eksempel fra Einarsen mfl. siterer en kvinne som tidligere har vært utsatt for mobbing (Einarsen m.fl.2004:229-230):

*”I ettertid er det klart for meg at den beste støtten fikk jeg av dem som lyttet til meg, som tok meg på alvor, men som ikke var enig i alt jeg hevdet og mente. De dårligste rådgiverne var dem som med styrke hevdet at jeg hadde da ingen feil i verden og hadde selvfølgelig ikke gjort noe som helst galt i denne prosessen. Å støtte og hjelpe er ikke det samme som å være enig i et og alt.”*

For personer som er aktører i en støtte prosess advarer Einarsen mfl. om at vedkommende tar seg tid før en tar stilling til hvordan en vil følge opp med støttende tiltak, slik at en ikke gir løfte om tiltak eller støtte som på et senere tidspunkt blir vanskelig å holde (ibid). For et tidlig tidspunkt i en mobbekonflikt er det desto viktigere at det finnes personer med kompetanse og handlingskraft på arbeidsplassen som kan ta kontakt med partene som står i konflikten og i den situasjonen ikke medvirker til flere komplikasjoner men søker løsninger, jf. aktiv lytting.

Å utfordre innhold som ikke synes å stemme kan være utfordrene for en som skal hjelpe. Likevel er det viktig at den som skal veilede har en strategi som går utover at det skal være harmonisk i øyeblikket (Brammer og MacDonald, 1996:83)

*“A first reaction to being challenged may be a sense of exposure or threat. Sometimes helpees feel anxiety when presented with feedback that is difficult to hear. However, often there is a sense of helpee gratefulness for the helper’s honesty and expression of caring”*

Konfrontasjon eller det å utfordre uklarheter kan således forstås som en del av det å være en oppriktige som hjelper eller å være en veiledende part i en mobbekonflikt. Før slike veiledningssamtaler avsluttes er det viktig at det foretas en oppsummering som avklarer meningsinnholdet samt avklarer hvilken muligheter en har til disposisjon for å utbedre situasjonen ut fra de faktiske forhold. Dette kan innebære å drøfte hvordan en kan sette tiltakene ut i praksis, og vurdere spesielle forhold som må tas hensyn til knyttet til de utvalgte tiltak eller målsetninger (Ivey m.fl.1997). Personlige samtaler med de involverte i en tidlig mobbekonflikt anbefales som første steg, før en eventuelt kan føre de involverte sammen til gruppesamtale (Einarsen m.fl. 2004). Oppsummering etter en individuell samtale kan for eksempel avklare den enkeltes standpunkt, belyse standpunktet fra flere sider, få fram både den emosjonelle og rasjonelle side av saken for vedkommende og på den måten fram skynde en bevegelse slik at standpunktene ikke lenger er absolutte og fastlåste.

Tveiten (1998) trekker frem prosesser som berører området læring, har forandring som mål eller hvor innsikt, forståelse og refleksjon står sentralt når hun drøfter grenseområder til veiledning. Faktorene som her er nevnt kan også knyttes til rådgivning, terapi, undervisning og ledelse. Jeg mener at grensen må trekkes mot den terapeutiske siden. Vi kan ikke forvente at aktørene i det psykosiale arbeidsmiljø skal ha innsikt eller faglig kompetanse til å drive en terapeutisk virksomhet. I begynnende konflikter er det heller ikke den samme faren for psykiske belastninger i form av depresjoner eller psykosomatiske utslag hos den utsatte personen. Dette er først og fremst konsekvenser etter langvarige mobbekonflikter (Leymann,1987). Likevel er en slik grense et aktuelt forhold for aktører som har et ansvar for det psykososiale arbeidsmiljøet. Som kompetent HMS- aktør er det viktig å ha oversikt over egen kompetanse på en slik måte at en kan vurdere om en har forutsetninger til å gå inn i situasjonen, eller om det er behov for å hente ekspertise utenfor arbeidsplassen.



Slik jeg har beskrevet veiledning ovenfor er det nødvendigvis ikke en skarp grense mellom rådgivning og ledelse på den ene siden og undervisning på den andre siden, Busch mfl. beskriver ledelse i ni forskjellige roller; utviklingsfilosof, strategikonsulent, feltherre, tilpasningstaktiker, endringsagent, prosjektleder, driftsanalytiker, kollegakonsulent og fornyer (Busch m.fl.1999:109). I flere av disse rollene er ferdighet i veiledning en viktig side.

Einarsen mfl. trekker frem følgende fem elementer i tilknytning til håndtering av harde personkonflikter (Einarsen m.fl. 2004:200):

- Utdanning/kompetanse
- Opplysningsvirksomhet
- En definert instans for klagebehandling og rådgivning
- Et uformelt ikke truende system av ofre/mekling
- Klare regler for sanksjoner ved overtredelse

Grunnleggende veiledningsferdigheter som vi har behandlet ovenfor er hovedsakelig vært drøftet i forhold til individuelle samtaler. Som vi ser av listen til Einarsen mfl. basere den seg på forskjellige stadier både innenfor forebyggende arbeid og iverksettelse av tiltak mot mobbing på arbeidsplassen.

Slik vi i oppgaven har behandlet forebyggingsarbeid og tiltak som kan stoppe begynnende mobbeproblemer innebærer dette både aktiviteter som direkte retter seg til personer individuelt, men som tidligere påpekt er det viktig at slikt arbeid involverer alle aktører på arbeidsplassen, både i forhold til holdninger og kunnskap (Power, Dale (red),1997). Jeg mener et av de viktigste fokusområdene for å dra i gang et slikt arbeid er ansvarliggjorte kompetente personer innenfor psykososialt arbeidsmiljø som kan være ekstra pådrivere. Som vi ser ved Olweus tiltaksprogram bygger aktiviteter og involvering på kjennskap til eget miljø og bevissthet om problemer ved den enkelte skolen. I arbeidslivet er det derfor viktig at bedriftens HMS- aktører er tilgjengelig og har kompetanse slik at aktørene på arbeidsplassen som opplever problemer, eller aktører som observerer at andres problemer har et sted å henvende seg. Ved å tydeliggjøre en slik instans, mener jeg at en også viser handlekraft som også kan være med å gi det øvrige opplysningsarbeid og ferdigutarbeidede prosedyrer

mening. Slik sett mener jeg vi ved hjelp av kompetente HMS-aktører på arbeidsplassen viser seriøsitet, hvilket betyr å være aktive pådrivere og gir signaler om at det psykososiale miljøet er prioritert. Den viktigste HMS-aktøren er kanskje ledelsen som først og fremst er ansvarlig for hva som skal settes på dagsorden og hva som skal prioriteres. Uten ansvarlige personers engasjement og kunnskap (ledelse også på dette området) vil det være sannsynlig å forvente et flatt opplysningsarbeid, nedstøvende prosedyrer som kan komme til å virke lite kraftfulle når konflikter er i ferd med å bli vanskelige.

Viktig er det her å påpeke at HMS-aktørene ikke driver sitt arbeid isolert (Ebelfoft,). Også arbeid mot mobbing i skolen er opptatt av et tiltaksarbeid som innbefatter et engasjement i hele miljøet, jf. tiltaksplanens tre nivåer hos Olweus (2004:58ff). På arbeidsplassen kan vi stille krav om ansvarlighet overfor arbeidstakerene på en annen måte enn elevene i skolen. Men et slikt ansvar må følges av innflytelse og deltakelse på en slik måte at man sikrer at synspunktene fra begge parter i en konflikt blir hørt. En slik tilnærming medfører nødvendigvis ikke at flertallet har rett, man må ta behørig hensyn til den enkelts interesser (Strike mfl., Dale (red), 1997). Ansvarlighet og deltakelse i egent psykososialt arbeidsmiljø er en viktig forutsetning spesielt i primærforebyggende arbeid. Ansvar og deltakelse er den form for opplysningsvirksomhet som Ebelfoft mener er grunnleggende for utviklingen av et godt psykososialt arbeidsmiljø. Det handler om en aktiv utvikling av denne form for kompetanse hvor de ansvarlige aktører kan oppøve et trenet øye i forebygging av mobbing. Det handler ikke bare om "flat informasjon" men aktiv deltakelse og ansvar.

Det forebyggende arbeidet begrepsfestes i tre punkter hos Einarsen mfl. som presiserer de aktuelle mottiltak i forhold til hvilken fase motsetninger og konflikter er i (Einarsen m.fl. 2004: 162-163 ):

- Primærforebygging har som hensikt å forhindre utvikling av destruktive konflikter som igjen kan utvikle seg til harde personstridigheter .
- Sekundærforebygging har målsetting om å handle i mobbesaken på et så tidlig stadie som mulig for å hindre videre fremvekst.
- Tertiærforebygging henviser til at aktivitetene rettes mot rehabilitering av personer som har vært utsatt for mobbing og har senskader eller negative ettervirkninger av mobbing

---

Med dette kan vi si at Einarsen mfl. tar sikte på å behandle alle faser med sine tiltak. Både forebyggende aktiviteter og håndteringstiltak tidlig i mobbekonflikten og når mobbekonflikten har vært langvarig.

Vi har i dette kapittelet vært opptatt av strategier som kan hindre eskalering på et tidlig tidspunkt i en mobbekonflikt, og dermed undersøkt hvilke grunnleggende kunnskaper og ferdigheter som må være til stede for å gripe tak i konflikten før den utarter seg. Etter min mening hører grunnleggende veiledningsferdigheter til den plattformen som ansvarlige aktører i arbeidslivet bør besitte. Ikke bare for å møte de vanskelige samtalene som vi ovenfor har illustrert, men også for å kunne lede og legge grunnlag for et godt psykososialt arbeidsmiljø. Et psykososialt arbeidsmiljø som ikke bare kretser rundt de ansvarlige men som foregår i et samspill slik at alle er aktører og ikke brikker i arbeidsplassens arbeid med et godt psykososialt arbeidsmiljø, jf . Ebeltoft, 1993.

Møte med den andre er et etisk møte, eller en etisk fordring som Løgstrup (1991) kaller det. Grunnlaget i denne fordringen er tilliten *”vi er hindandens verden og hinandens skjebne”* (Løgstrup:1991:26). Slik jeg forstå dette betyr det at vi alltid holder litt av den andres liv i våre hender. Det er samtalen som konstituerer dette møtet og denne tilliten. Dette støtter utfordringen om å investere på verdisiden, utover å gjøre kjent virksomhetens etiske retningslinjer.

## 8. Metode

### 10.1 Kvantitativ metode

Tidligere forskning på feltet mobbing er gjennomført med både kvalitativ og kvantitativ metode. Ofte har det vært benyttet forskjellige former for triangulering, hvor en både har tatt utgangspunkt i bredde og dybde. I litteratur som er publisert om mobbing fremstilles involvertes oppfatning av mobbing for eksempel ved nøye gjennomgang av hendelsesforløpet til den som har opplevd å bli utsatt for mobbing. Andre ganger er kunnskap om mobbing kommet til gjennom mer standardiserte utspøringsmetoder rettet generelt til aktører i arbeidslivet, hvor hensikten har vært å teste valgte hypotetiske fenomener på bredden. Ofte har forskning på mobbing benyttet kvantitativ metode når en henvender seg generelt til aktører som representerer arbeidsmiljøet. Ved hjelp av spørreundersøkelser har man henvendt seg til et stort antall yrkesutøvende for å søke opplysninger om holdninger, håndtering og synspunkter om mobbing på arbeidsplassen (Einarsen m.fl. 2004). Dybde undersøkelser er ofte preget av mobberens fortelling, hvordan den som mobber opplever hendelsesforløpet. Hvor det i tillegg kan være supplert med sammenligninger av annen tilgjengelig informasjon som formelle henvendelser, offentlige utredelser eller annet materielle (Leymann 1992, Einarsen&Raknes&Matthiesen&Hellesøy, 2004). Denne forskningspraksisen er ikke absolutt, Telefon for arbeidslivet (TFA) et samarbeid mellom mental helse og arbeidstilsynet hvor det i ettertid er gjort en kvantitativ utredning ved å analysere et utvalg av innringere som tok kontakt over en periode på to og et halvt år (ECON-rapport 2005).

I min oppgave bruker jeg teori fra det pedagogiske feltet samt fagområder som kan relateres til hovedspørsmålet som jeg stiller:

*På hvilke områder må de sentrale aktørene i arbeidslivet ha grunnleggende kunnskaper og ferdigheter for å kunne forebygge og håndtere mobbing?*

Denne gjennomgangen har et dobbelt formål. For det første å søke etter teoretiske svar på hva som kan være relevante kunnskaper og ferdigheter som aktørene på arbeidsplassen kan

bruke til å forebygge og håndtere mobbing. For det andre brukes denne teoristudien som kunnskapsbase for å finne relevante områder som det kan søkes empiriske svar på. Jf Hellevik (1999) og min behandling nedenfor.

Tradisjonelt knyttes kvantitative undersøkelser til studier hvor en søker sammenlignbare opplysninger på bakgrunn av et utvalg bestående av et større antall respondenter. I motsetning til kvalitative studier hvor en som regel opererer med få informanter/intervjupersoner (Kvale, 2001). Kvantitativ metode kjennetegnes også ved at en ved databehandling får frem data uttrykt i tall eller andre mengdeterminer, ofte referert til som hard data i metoddebatt. Det vil ikke være hensiktsmessig å forholde seg til et absolutt skille mellom kvalitativ og kvantitativ data. Et slikt absolutt skille vil innebære å se kvantitativ metode som forklarende, distansert, opptatt av mange enheter, ytre observerbar atferd, begrenset antall variabler, strukturert datainnsamling og tall data. Videre knyttes kvalitativ data ensidig til fortolkende, nærgående, fokus på enkelt tilfeller, få enheter, ustrukturert datainnsamling, aktørperspektivet og tekst data. Metoddebatten er ikke tjent med en innfallsvinkel hvor forskeren fremhever den ene tilnærmingen som overlegen den andre. Skillet vi har fremstilt ovenfor er ikke uproblematisk fordi det finnes en rekke mellomformer som gjør grensesetting vanskelig. Når forskeren i dag velger tilnærming er det ikke uvanlig å komme frem til en løsning som innebærer et supplement, for eksempel ved å benytte kvalitativ metode på et eksplorerende tidspunkt hvor en søker variabler som er vesentlig, for så å gå over til en kvantitativ løsning når funnene skal testes i et større omfang (Hellevik, 1999). Et alternativ er å benytte omvent rekkefølge, slik Einarsen mfl. i 1991 gjennomførte spørreskjemaundersøkelser på et bredt utvalg, for deretter å gjennomføre intervjuer med et fåtalls informanter (Einarsen m.fl. 2004). Slike kombinerte opplegg gir forskeren anledning til å utnytte de to tilnærmingmåtenes sterke sider. Kvantitativ metode uttrykker sin styrke i tilfeller hvor undersøkelsen skal behandle svar fra mange enheter, dessuten kan informasjonsmengede (antall variabler) begrenses slik at vi forholder oss til det vi ved hjelp av kartleggingsfasen har fastsatt å studere. Kvantitativ metode går ut i fra en presisert og godt gjennomarbeidet problemstilling som er utviklet i forkant av undersøkelsen. Dette gir et grunnlag for å stille et stort antall enheter det samme spørsmålet. Også i bearbeidingsfasen er det fordeler ved tilgang til avanserte metoder i form av dataprogrammer og statistiske metoder for å analysere materialet (Hellevik, 1999&Halvorsen, 1989).

Kvantitativ metode kan sies ha et deduktivt preg i dette tilfellet. Vi baserer oss i stor grad på tidligere kunnskap, ved at vi bygger opp problemstillingen rund tidligere teori og forskning som vil være retningsgivende for forskningsprosessen (Befring, 1994:54&Hellesvik,1999:81).

En av utfordringene ved kvantitativ metode kan relateres til den avstanden som eksisterer mellom respondent og forsker. I kvalitativ tilnærming vektlegges forholdet mellom forsker og intervjuperson som et mer gjensidig påvirkningsforhold ved å ta utgangspunkt i subjektets perspektiv. Kvalitativ tilnærming kritiseres her for i høy grad å ta utgangspunkt i forskerens ide om hvilke dimensjoner og kategorier som skal stå i sentrum. (Alvesson og Sköberg, 1994). Skjervheim betegner den kvantitative forsker som tilskuer, og de personer som studeres for objekter (Skjervheim, 1960). Forskeren vil ifølge en slik forståelse være en utenforstående som iakttar de fenomenene som skal studeres. Et standpunktet om at forskeren kan stille seg helt utenfor situasjonen som studeres kan diskuteres. Til tross for at forskerens oftere er i nærmere relasjon med informant ved et kvalitativt studie, betyr det ikke at den "kvantitative" forsker ikke er involvert.

I vårt tilfelle finnes denne distansen i at vi forbereder en undersøkelse som innebærer et spørreskjema som kontaktledd mellom forsker og respondent. Forsker og respondent gjør dermed oppgavene sine atskilt. Forskeren gjør sine forberedelser og vurderinger i forkant, og respondentene svarer på de fenomener forsker søker svar på i etterkant av forskerens utarbeidelse av problemstillingen. I motsetning til faglige kriterier om representativitet og reliabilitet som sikrer arbeidet i de mellomliggende fasene hvor data velges ut, samles inn, behandles og analyseres finnes ikke slike sikkerhetsrutiner knyttet til fasen hvor problemstillingen skal bestemmes. Forskerens referanranseramme kan sies å ha innvirkning på hvilket vitenskaplig grunnlag forskeren velger sin problemstilling på. Når forskeren utformer problemstillingen vil den berøres av forskerens verdier og det perspektivet han eller hun velger å se problemet ut i fra (Hellesøy,1999: 433-434). Ved kvantitative studier rådes forskeren til å være bevisst sine fordommer, samt lete aktivt etter data som kan avkrefte dem (Hellesøy,1999:16). Det finnes ulemper og fordeler ved forskerens posisjon i forhold til å bestemme problemstillingen. Forskerens forhåndskategorisering kan føre til at det ikke kan hentes inn informasjon utover det forhåndsutarbeidede materialet. Avstand til respondentene kan også ha fortrinn, det skal jeg vi komme tilbake til når vi jeg tar for oss operasjonaliseringen av spørreskjemaet.

---

## 8.2 Utvalget

Undersøkelsen søker å nå personer som har vært utsatt for mobbing i arbeidslivet. Denne utvelgingen kan ikke skje tilfeldig fordi det å være et mobbeoffer er et skjult fenomen. Utvelgingen foretas derfor skjønnsmessig, ved å søke kontakt med personer som oppfyller de definisjonsmessige forutsetningene for å være utsatt for mobbing. De typiske trekkene for mobbekonflikter har vi vært inne på i kapittelet hvor vi diskuterte hva mobbing er. Dette gir grunnlag for å avgrense utvalget som skal være med i forskningen. Utvalget vil klassifiseres under ikke-sannsynlighetsutvelging, hvilket innebærer at sannsynligheten for å bli trukket ut ikke er kjent (Hellesøy,1999:120).

Å finne et tilstrekkelig stort antall respondenter som svarer til kriteriene ovenfor viste seg i praksis å være svært vanskelig og tidkrevende. Jeg brukte omlag tre måneder til dette arbeidet uten å lykkes i å få fram et stort nok antall for en statistisk bearbeiding. Det er min erfaring at man må disponere betydelige ressurser for å oppnå et stort antall respondenter. I stor utstrekning er mobbingen skjult på en slik måte at verken offeret eller bedriften/mobber vil stå fram. Dette er det største hindret. For eksempel undersøkte jeg med Mental Helse og deres Telefon for Arbeidslivet, men i forhold til den tiden jeg hadde til rådighet var det ingen av innringerne som ville stå frem slik at de kunne få tilgang til mitt spørreskjema (enten via post eller e-mail). Denne tjenesten fra Mental Helse mottar årlig over 100 innringer som kan sies å relateres til mobbing i arbeidslivet (ECON-rapport, 2005). Tjenesten er fullstendig anonym hvor offeret som tar kontakt ikke trenger å oppgi navn eller bosted. Denne tjenesten har vist seg å være en suksess, og Arbeidstilsynet og Mental Helse har besluttet å forstsette i permanent drift. Dette viser behovet for at offeret har et sted å henvende seg og indikerer den isolasjon som offeret er utsatt for. Jeg brukte som sagt nesten tre måneder med utallige kontakter til ulike organisasjoner som Arbeidstilsynet, Mental Helse, organisasjoner for mobbeofre, bedriftshelsetjenester over hele landet, LO og AOF Norge, det var en vanskelig og møysommelig prosess som til sammen ga meg 17 respondenter hvor av 10 har svart.

Gjennom de kontaktene/kontaktpersonene jeg hadde, i de organisasjonene jeg har nevnt foran, fikk jeg som oftest svar om at ofret vegret seg sterkt for å stå frem med navn og postadresse eventuelt e-mail.. Frykten for å avsløre sin egen og/eller bedriftens identitet var utslagsgivende. Enkelte hadde også i ettertid av mobbekonflikten inngått et forlik med bedriften hvor nettopp det å ikke avsløre bedriften identitet var en av forutsetningene. Selv

om min undersøkelse ikke var avhengig av personalia eller opplysninger om hvilken bedrift eller bransje mobbeofferet kom fra, var det stor skepsis til å delta. Derfor ønsker svært mange av de kontaktpersoner og mulige respondenter en ekstra forsikring om at undersøkelsen ville ivareta full anonymitet. Også de som var villig til å oppgi adresse og motta spørreskjema tok kontakt med meg på telefon for å forsikre seg om undersøkelsens anonymitet. Det er likevel mitt inntrykk at mobbeofrene i stor grad vil bidra til forskning på området når de blir overbevist om at de er sikret fullstendig anonymitet på en slik måte at svarene ikke kan føres tilbake til egen person, eller at opplysninger om at de har deltatt i en slik undersøkelse kan spores tilbake. Jeg skal komme tilbake til undersøkelsen senere i min oppgave, men først skal jeg drøfte flere metodiske kriterier.

### 8.3 Metode ved datainnsamling - spørreskjema

I kvantitativ forskning er det mest vanlig å innhente informasjon ved hjelp av forskjellige former for utspørringsteknikker (Halvorsen, 1989:86). I dette studiet har hensikten vært å gjennomføre en spørreundersøkelse for å få fram kunnskap om ofrets oppfatning av mobbekonflikten og hva som ble eller ikke ble gjort for å hindre eskalering. I forhold til min problemstilling er en slik utspørring et godt tilpasset alternativ og tilfredstiller krav om sammenheng mellom data innhenting og fenomenene vi søker svar på (Hellevik, 1999).

Å benytte spørreskjema hvor informanten selv skal fylle ut og returnere det (postenquete) gir klare fordeler ved at en raskt kan nå ut til et stort antall personer som bor spredt utover et større geografisk område. I forhold til min problemstilling må man i utgangspunktet anta at respondentene kan befinne seg hvor som helst i landet. Informanten kan føle seg friere og det blir enklere å svare på spørsmål som kan oppfattes som sensitive og private når forskeren ikke deltar direkte i innhentning av data. En annen fordel med en spørreundersøkelse kontra en kvalitativ undersøkelse ved intervju er at vi også unngår de feil i datainnsamlingsprosessen som kan skyldes egenskaper ved intervjueren. Dessuten vil innsamlingsformen gi anledning til full anonymitet, noe som i min oppgave har vist seg å være avgjørende (Hellevik, 1999:105). Temaet mobbing er for mange vanskelig å snakke om, ofte vegrer mobbeofferet seg både ovenfor seg selv og ovenfor omgivelsene for å få festet denne merkelappen på seg (Einarsen m.fl. 2004).



Avstand postenquete gir mellom forsker og informant har også ulemper. Mange informanter lar gjerne være å returnere spørreskjemaet, eller leverer uten å ha fylt ut skjemaet fullstendig. Å være i kontakt ansikt til ansikt gir et intervju noen fordeler her. Forskeren har større mulighet til å overtale informanter til å delta. Uklarheter som knytter seg til vanskeligheter med å forstå spørsmål, eller vegring mot å gi sosialt uakseptable svar, kan gi intervjusituasjonen en fordel ved at forskeren bedre kan stimulere til og gi fylldigere og fullstendige besvarelser. Intervju vil også kunne tilrettelegge en godt tilpasset atmosfære hvor en unngår distraksjon som for eksempel påvirkning av andre (Hellesvik 1999:105)

## 8.4 Validitet

I vitenskapelig forskning er det alltid spørsmål om resultatene av en undersøkelse kan sies å være i god overensstemmelse med virkeligheten. Måler man det man virkelig har til hensikt å måle? Er dataene og resultatene faktisk relevante for problemstillingen? I metodelitteraturen blir slik gyldighet eller validitet knyttet til:

”det overordnede spørsmålet om vi har fått et målresultat for det vi ønsker å måle”  
(Befring,1998:136)

Cook and Cambell (1979) validitetssystem er et vanlig brukt metodisk system innen kvalitativ forskning . Her betegnes fire former for validitet; statistisk validitet, indre validitet, begrepsvaliditet og ytre validitet (Lund, 2002:105). God statistisk validitet forutsetter at de tendensene og sammenhengene man ser er statistisk signifikante og rimelig sterke. I denne oppgaven kan vi ikke trekke noen statistiske slutninger fordi vi som nevnt har for få respondenter til et statistisk signifikant resultat.

Indrevaliditet er relevant når undersøkelsen er av kausal art:

”*kausal relasjon mellom to sett av operasjonaliseringer*”, med andre ord det at noe har ført til noe (Lund,2002:106).

Min oppgave tar ikke utgangspunkt i en slik kausal sammenheng og indre validitet vil derfor ikke være relevant i denne oppgaven. Ytre validitet handler om hvorvidt generalisering kan gjennomføres, i vår situasjon kan dette ikke la seg gjennomføre på grunn av for få

respondenter. Begrepsvaliditet angir hvorvidt den operasjonelle definisjonen er i overensstemmelse med de begreper som brukes i problemstillingen. Det handler ”om de operasjonaliserte variablene måler de relevante begrepene” (Lund, 2002:106).

I denne oppgaven utvikler jeg først en kunnskapsbase som teoretisk tar stilling til hva mobbebegrepet inneholder, stiller spørsmål om hva konflikter og konflikters utvikling kan si oss om begynnende mobbing, deretter drøftes hvilken betydning ulike innfallsvinkler i kommunikasjonen har for konflikters utvikling og til slutt ser vi på hvilke læringsperspektiver som kan være et godt grunnlag for veiledning og konflikthåndtering. Spørsmålet om begrepsvaliditet handler i stor grad om hvordan disse begrepene operasjonaliseres fra det teoretiske plan til det empiriske plan (Kleven, 2002:143ff). Alle slike operasjonaliseringer kan være beheftet med feil. Kleven deler dette inn i to hovedgrupper, tilfeldig målingsfeil og systematiske målingsfeil. Tilfeldige målefeil betyr ikke at feilene skyldes tilfeldigheter men at feilene oppfører seg tilfeldig og jevner seg som regel ut over tid (Kleven, 2002:151). Systematiske målingsfeil derimot er feil som ikke jevner seg ut eller er tilfeldige. Slike feil gir oss et ukorrekt bilde av det vi ønsker å måle. Vi klarer med andre ord ikke å få med oss hele innholdet i begrepet, og kan dessuten få med oss noe som er irrelevant for begrepet. Vi kan få et skjevt bilde av det begrepet vi skal måle fordi vi ikke på den ene siden klarer å få med hele fylde av begrepet, og på den andre siden at det sniker seg inn noe som ikke i det hele tatt hører med til begrepet (Kleven, 2002:152).

I denne oppgaven har jeg behandlet og drøftet en teoretisk tilnærming til hva som kan være nødvendig kompetanse og gode strategier for å forebygge mobbing. Utfordringen er operasjonalisering av begrepene i en språklig form som er forståelig for respondentene, samtidig som begrepene fylde ikke reduseres. Operasjonalisering av spørreskjemaet og begrepene overføres gjennom en guide til spørreskjemaet se vedlegg 1.

Det finnes selvfølgelig andre måter å tolke teorien og operasjonalisere begrepene, det essensielle er at man som forsker er oppmerksom på de mulige feil som ligger i slik operasjonalisering.

## 8.5 Oppbygning av spørreskjema

Utarbeidelsen av spørreskjemaet er utviklet etter generelle anbefalinger i metodelitteraturen. Sentralt er formuleringen av spørsmålene. Hvis spørreskjemaet skal fungere optimalt er god språkføring avgjørende. I arbeidet med formuleringene har det derfor vært viktig å finne frem, til et enkelt og godt forstålig hverdagsspråk. Det har også vært viktig å unngå faglige spesialuttrykk som kan være ukjent for respondentene, samt flertydighet og vurdering en god rekkefølge for spørsmålene (Hellevik,1999:144-145).

Ved å ha drøftet temaene *konflikt, kommunikasjon, læringsperspektiver og veiledningsferdigheter*, har vi forsøkt å belyse viktige forhold for å forebygge og håndtere mobbing. Dessuten har vi også drøftet og avgrenset mobbebegrepet og nærmere på metodiske valg. Det er denne teoretiske kunnskapsbase som danner grunnlaget for utvikling av spørreskjemaet i sin helhet. Spørreskjemaet består kun av faste (lukkede) svaralternativer. Åpne spørsmål benyttes sjelden i spørreundersøkelser. I de tilfeller hvor de benyttes er det som regel et eller få kombinert med hovedtyngde på bruk av faste svaralternativer. Ved siden av at faste svaralternativer reduserer merarbeid ved databehandling, vil det også være effektivt og tidsbesparende for respondenten som skal svare. Videre gir det et godt utgangspunkt for å sammenligne svarene og kan virke klargjørende for innholdet i spørsmålet (Hellesvik,1999,146:147)

Inspirert sett av intervjuguiden som benyttes til å forebrede forskningsintervju (Kvale, 2001) har vi som første steg utviklet en forskningsguide som kategoriserer hovedpunktene fra teorien og omsetter dette til tematiske valg for spørreskjema. Forskningsguiden vil på den måten fungere som forarbeid i prosessen mot å utvikle et ferdig spørreskjema. Hensikten er å få frem en grov skisse som ivaretar de teoretiske innspillene og gir en mer konkret oversikt for hvilke temaer ved arbeidsmiljøet og mobbesituasjonen som vi med et slikt utgangspunkt vil undersøke. Forskningsguiden skal på den ene siden bygge bro mellom studiets teoridel og de forskningsspørsmål vi søker svar på. Det vil gi et overblikk i forhold til hvilke temaer vi ønsker å dekke i spørreskjemaet. På den andre siden gir den ferdig utarbeidede forskningsguiden en anledning til nærmere å vurdere hvordan vi kan oppnå et spørreskjema med forståelige ord og enkel språkføring. Det er viktig at språk og formuleringer er tilpasset respondentene som skal dele sine erfaringer med oss ved å besvare spørsmålene i

spørreskjemaet. Forskningsguiden rammer på denne måten inn de områdene som spørsmålene må utvikle innenfor (se vedlegg 1).

Spørreskjema deles inn i 7 temaer, hvor del 1 dreier seg om den tidlige konfliktsituasjonen. Del 2 er om tilgjengelighet og involvering fra ledelse, andre HMS-aktører (helse, miljø og sikkerhet) og kollegaer, del 3 er om forståelse fra ledelsen, andre HMS aktører og kollegaer, del 4 er om makt, del 5 er om tiltak mot opptrapping av konflikten, del 6 er om etikk og del 7 er om veiledningskompetanse på arbeidsplassen. Det 14 siders spørreskjemaet inneholder til sammen 36 spørsmål med underliggende påstander som respondenten tar stilling til. Gjennomgående er det benyttet hovedsakelig tre sett graderte svaralternativer uttrykt i ord. Ved fire anledninger er det ikke benyttet graderte svaralternativer. Her skal informanten bekrefte eller avbekrefte tilstedeværelse av et fenomen. Spørreskjemaet inneholder også en liten seksjon for generelle opplysninger. Her skal informanten krysse av for kjønn og alder. På spørreskjemaets forside er det gitt en kort presentasjon av undersøkelsen, forsikring om at respondentens anonymitet blir ivaretatt og eksempel som illustrerer hvordan spørreskjemaet skal fylles ut. Ferdig spørreskjema se vedlegg 2.

## 8.6 Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Som tidligere nevnt brukte jeg nesten 3 måneder på arbeidet med å søke etter respondenter. Jeg hadde 17 respondenter i midten av november 2005 og valgte da å sende ut spørreskjemaet samtidig som jeg fortsatte arbeidet med å søke etter flere. Spørreskjemaet ble i hovedsak sendt ut i posten med frankert svarkonvolutt, mens for tre av respondentene hadde jeg bare e-post adresse. Disse fikk da tilsendt skjemaet elektronisk og svarte også på samme måte. 10 av 17 respondenter svarte, hvilket tilsvarer ca. 59%.

I denne perioden var det, som jeg tidligere har nevnt, flere respondenter som tok kontakt med meg per telefon for å forsikre seg om sin anonymitet før de svarte. Det er det ikke vanskelig å forstå, imidlertid ble jeg mer overrasket over at landsomfattende organisasjoner som er etablert med et formål om å få mobbeproblematikken fram og opp på den offentlige agendaen ikke viste større interesse. På den annen side er det kanskje også et spørsmål om resurser, i det at disse organisasjonene bare har "en mannssekretariat". I de andre organisasjonene jeg kontaktet ble jeg møtt med både interesse og hjelpsomhet, men likevel

var det vanskelig å få fram respondenter innenfor det tidsrammen som jeg hadde i mitt arbeid med mastergraden. Slik jeg ser det er det et potensial for å gjøre et forskningsarbeid innenfor den rammen jeg har beskrevet i denne oppgaven. Gjennom den responsen jeg fikk fra sentrale organisasjoner som Mental Helse og Arbeidstilsynet er jeg fortsatt optimistisk til at min innfalsvinkel og ramme har et fokus som kan være et viktig bidrag til hvordan aktørene på arbeidsplassen kan håndtere og forebygge mobbing. Men skal det gjennomføres må man disponere større ressurser en det jeg hadde tilgjengelig i denne omgang.

Med et så lite utvalg kan ikke undersøkelsen oppsummeres i statistiske resultater. Men den kan brukes til å evaluere spørreskjemaet for å se om svaralternativene er utformet slik at de kan knyttes til respondentenes erfaringer. Vi skal se nærmere på det i neste kapittel.

## 8.7 Evaluering av spørreskjemaet benyttet i undersøkelsen

I hovedsak ser det ut til at spørreskjemaet har truffet med spørsmålene og de ulike svaralternativene. Jeg har ikke mottatt kommentarer eller spørsmål som tyder på at respondentene hadde problemer med spørsmålene eller svaralternativene. Det ser også ut til at respondentene har svart på en slik måte at svarene samsvarer mellom de 7 delene av spørreskjemaet. Jeg vil likevel kommentere noen generelle svakheter som kan justeres . Men før jeg gjør det er dette viktig å understreke at temaet i seg selv er komplisert og at forenkling ikke kan gjennomføres på en slik måte at man visker ut vesentlig informasjon. Jeg har som nevnt utformet spørreskjemaet på bakgrunn av problemstillingen og de teoretiske drøftingene i denne oppgaven. Det å overføre denne kunnskapen inn i spørsmål og svaralternativer som skal treffe respondentenes egne erfaringer fra mobbesituasjoner har vært målsettingen. Det er derfor en balansegang mellom på den ene siden et forenklet språk og på den andre side den kompleksitet som hele temaet berører jf. begrepsoperasjonalisering ovenfor.

Under generelle opplysninger legges det til et avkryssingsalternativ hvor respondenten kan markere hvor lenge det er siden mobbesituasjonen hendte. Den som har vært utsatt for mobbing kan vurdere situasjonen forskjellig ut i fra om hendelsen er nærme eller langt unna i tid (Leymann,1992 og Einarsen m.fl. 2004).

I forhold til skalaen som er benyttet i spørreskjemaet kan det være hensiktsmessig å ha en rubrikk hvor respondenten kan markere når en påstand ikke er aktuell. Slik sett kan det bli enklere å direkte markere når påstandene er vanskelige og svare på fordi fenomenet ikke er et aktuelt område vurdere for respondenten.

Enkelte språklige valg har vært naturlig å vurdere igjen. I ettertid kan enkelte av påstandene synes å inneholde for mange elementer. Ved en klarere oppdeling vil vi kunne oppnå en mer konkret tilbakemelding på fenomenet vi ønsker å undersøke. Også en gjennomgang av språket generelt er relevant for å luke ut eventuelle uklarheter. Vi har valgt å foreta flere endringer for å oppnå et best mulig direkte og tydelig språk.

Punktene som her er nevnt vil være grunnlaget for den reviderte utgaven av spørreskjemaet (se vedlegg 3).

## 9. Konklusjoner og avslutning

Vi har i denne oppgaven tatt opp de teoretiske emnene i rekkefølgen konflikt, kommunikasjon og læringsperspektiver. Vi skal nå avslutningsvis vende på rekkefølgen slik at det siste kommer først. Gjennom drøftingen av læringsperspektivene har vi med jevne mellomrom trukket frem elementer som berører de forutgående teoretiske temaene. Begrepet læring referer gjerne til det å tilegne seg kunnskap eller ferdigheter gjennom erfaring, studier og undervisning.

Gjennom drøftingen av ulike perspektiver på læring og spesielt innenfor behavioristisk og kognitiv teori har vi forsøkt å få frem et flersidig bilde hvor mobbing naturlig nok har vært benyttet som modell. Hensikten har vært å belyse læring i sammenheng med de holdninger som ligger bak og vise hvordan verdier og holdninger knyttes til handling og løsningen av problemer som oppstår i det psykososiale arbeidsmiljøet. Ser vi læring og holdninger i sammenheng med konflikter har vi minst to valg. Vi kan forholde oss negativt eller positivt til konflikten, vi kan være åpne, søkende og positiv eller lukkede og negative. Som vi har sett er konflikter uten åpenhet særlig sensitive i forhold til at de kan ende i en hard mobbesituasjon. Dette gjenspeiles i behaviorismen når vi ensidig er opptatt av å vektlegge ytre atferd. Dersom vi observerer noe vi ikke liker ved for eksempel oppførselen til en kollega, vil det være vanskelig å komme videre hvis vi raskt konkluderer med at denne personen er ikke normal og det beste er å holde avstand. Dersom vi heller møter observasjonen med kritisk refleksjon, er det større mulighet for å hindre våre ”automatiske tanker”. Nettopp kritisk refleksjon er hensiktsmessig for å få frem bakenforliggende forhold som kan være av betydning for konfliktens innhold og løsning. Har vi ferdigheten til å kritisk belyse situasjonen vi står overfor har vi dessuten et bedre grunnlag for å gjøre gode strategiske valg når vi gir respons. Læring i et slikt perspektiv handler i seg selv om å mestre, enten det gjelder å observere ytre atferd, reflektere kritisk eller søke dialog. Holder vi dette opp som en styrende regel har vi kommet et lagt stykke på vei når vi står i en krisesituasjon. Det handler om å kunne ta kunnskapen frem i den daglige arbeidssammenheng.

Olweus (2004) foreslår blant annet rådsmøte og samarbeidslæring i skolesammenheng. Ved siden av at elevene mottar faktastoff om mobbing, drøftes mobbing og ikke minst er den

mellommenneskelige dimensjonen integrert i elevenes skolehverdag. Det blir en arbeidsmåte i skolen.

Arbeidslivet kan lære av skolen i denne sammenheng. Selvsagt må dette tilpasses og utvikles på den enkelte arbeidsplass, men vi har gjennom denne studien vist at ferdigheter i kommunikasjon og veiledning kan være avgjørende om vi vil forebygge mobbing i arbeidslivet. Utvikling av et godt psykososialt arbeidsmiljø kommer ikke rekende forbi. Når målsettingen er å forebygge og håndtere mobbing synes det klart at det må skje på en måte som ikke stigmatiserer verken mobber eller mobbofret. Det er denne målsetningen som har vært retningsgivende skolen (Oleweus, 2004). Det betyr ikke at sanksjoner ikke skal gjennomføres, men sanksjonene må forstås om de ikke skal bli blind straff (ibid). Dette er en viktig side fra arbeidet i skolen som vi med fordel også kan bruke i arbeidslivet. Det ser ut til at viktige betingelser et åpent handlingsrom, gode møteplasser som kan muliggjøre læring og utvikling. Nå er det ikke vår mening å foreslå at ny møterutiner opprettes, arenaene finnes der allerede, både de som er regulert i lov og de som er vanlige i arbeidslivet (Busch mfl, 1999). Men vi vil påpeke at innholdet bør fornyes når det er konflikter som behandles. Her kan kunnskap og basisferdigheter i kommunikasjon og veiledning være en svært viktig faktor. Gjennom slike tiltak får vi øvelse og muligheten til å lære å kjenne våre holdninger i den praktiske hverdagen. Konflikt i seg er ikke farlig, men konflikt som ikke tas på en åpen måte kan føre til mobbing. Vi har til overmål vist dette gjennom den forskningen som vi har behandlet. God fungerende kommunikasjon trenger denne åpenheten. Det gir oss anledning til læring og tilgang til nysgjerrighetens land når vi står ovenfor noe fremmet. Forståelse i Wackerhausers ånd krever at vi lytter etter ekkoet som den andre lager i oss selv. Det er et spor til ”å kjenne seg selv” i Sokratisk mening. Gode kommunikasjonsferdigheter må øves inn. Vi har i denne oppgaven vektlagt hvordan kommunikasjonen kan bidra til å unngå stigmatisering og åpne for større forståelse og etisk handling. Slik sett berører dette den læring og utvikling som kan ligge i en konflikt, og som når gode kommunikative ferdigheter ikke er tilgjengelig ofte fører til at konflikten hardner til og ender i en mobbesak.

Veiledningsdialogen er en god bidragsyter her. Krittisk tenkning og avklaring av observasjoner sammen med andre er mer berikende enn om vi lukker det hele til og klamrer oss til egen løsning. Men det er ikke en lett vei å gå. Det krever innsats, en innsats som forskningen har avslørt som mangelvare, noe vi også har drøftet grundig i denne oppgaven. Å holde dialogen åpen når konflikter hardner til krever øvelse og ferdigheter som må læres i



---

hverdagen. Det finnes ikke noen snarveier her om vi legger den empiriske forskningen til grunn og i tillegg kikker inn i den teoretiske kunnskapen, begge deler utførlig beskrevet i denne oppgaven.

Forebygging og håndtering av mobbing i arbeidslivet ser ikke ut til å kunne gjøres uten en betydelig innsats på å utvikle gode kommunikative ferdigheter på arbeidsplassen. Her kan programmer for forebygging og håndtering i skolen vise vei. Men arbeidsplassen er ikke skolen. Arbeidsplassen er til for å produsere varer og tjenester med økonomisk utbytte. Har vi råd til slike tiltak? Vi har ikke drøftet dette i denne oppgaven, men det går an å stille spørsmålet har vi råd til å la være. Mobbekonflikter er ikke gratis, både i menneskelige lidelser og i økonomisk uttelling (Leymann 1992).

Den andre hoveddelen av denne oppgaven var å gjennomføre en spørreundersøkelse blant personer som har vært utsatt for mobbing. Her var lysten, motivasjonen og arbeidsinnsatsen betydelig større enn resultatet. Begrepene ble operasjonalisert og spørreskjema utarbeidet, men respondentene lot vente på seg. Det viste seg svært vanskelig å finne fram til et tilstrekkelig statistisk antall respondenter. Etter nesten tre måneder med søk sto jeg igjen med bare 17 respondenter hvorav 10 svarte på spørreskjemaet. Dette er selvfølgelig for få respondenter til at vi kan si noe med statistisk gyldighet om undersøkelsen. Det var likevel en lærerik periode. Empiriske undersøkelser kan også være å gå seg fast og ikke komme fram til en løsning. Det skjedde meg denne gangen. Jeg har blant annet brukt erfaringen til ennå en gang å rette et kritisk blikk på spørreskjemaet og gjort noen korreksjoner. Det åpner muligheten til at jeg ved en annen korsvei kan ta denne forskningen opp igjen. Gjennom den forskning om mobbing som er gjort de 10 –15 siste årene har mobbing i arbeidslivet blitt løfte fram i den offentlige svære. At mobbofret føler seg utslått og alene er kanskje ikke så vanskelig å forstå og gjennom den offentlige diskusjon om fenomenet kan vi forsvare tittelen på denne oppgaven - Alene men ikke forlatt.

## 10. Kildeliste

Allgood, Elenor, Kvalsund, Ragnvald (1995): Personhood, Professionalism and the helping relation, dialogues and reflektion, rapport 6, NTNU, Trondheim

Alvesson, Mats&Sköldberg, Kaj (1994): Tolkning och reflection, vetenskapsfilosofi och kvantitativ metod, Studentlitteratur, Lund

Befring, Edvard (1994): Forskningsmetode og statestikk, Samlaget, Gjøvik

Brammer, Lawrence M. Brammer&MacDonald, Ginger (1999): The helping relationship, prosess and skills, Allyn and Bacon, Boston

Busch, Johnsen, Vanebo (1999): Endringsledelse i det offentlige, Tano Aschehoug

Dewey, John (1997): Demokrati och utbildning, Göteborg, Daidalos

Econ Analyse(2005): Rapport 2005-011, Psykososiale problemer på arbeidsplassen – løsning eller utstøtning?

Einarsen, Ståle(1999): The nature and causes of bullying at work, International Journal of Manpower,20.

Einarsen, S. (2000). Mobbing i arbeidslivet: Hva, hvem, hvordan og hvorfor? I S. Einarsen. & A. Skogstad (Red.), Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer, Fagbokforlaget, Bergen

Einarsen, Ståle; Raknes, Bjørn Inge; Matthiesen Stig Berge; Hellesøy, Odd H.(2004) Mobbing og harde personkonflikter, helsefarlig samspill på arbeidsplassen, Sigma forlag, Steinkjer

Ebeltoft, Arne (1990): Psykososialt arbeidsmiljø i praksis, Tano, Otta

Ebeltoft, Arne (1993): Hvordan kartlegge psykososialt arbeidsmiljø og få i gang aktivitet, En Veileder, Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo

Foucault, Michel (1973): Det moderne fengslets historie, Oslo, Gyldendal

Frøyen, Walter(1998): Ansvar for andres læring, Oslo, Tano Aschehoug

---

Halvorsen, Knut (1989): Å forske på samfunnet, En innføring i samfunnsvitenskaplig metode, Bedriftsøkonomens forlag, Oslo

Hellevik, Ottar (1999). Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap, Universitetsforlaget, Oslo

Hammerlin, yngve & Larsen, Egil (1997), Menneskesyn i teorier om mennesket, Oslo, Ad Notam Gyldendal

Haugaløkken, Ole Kristian & Aasen, Petter (red) (1997): Bærekraftig pedagogikk, Identitet og kompetanse i det moderne samfunnet, Ad Notam Gyldendal

Hycner, Richard (1995): The Dialogic ground, Hycner, Richard, Jacobs, Lynne(1995): The healing relationship in Gestalt Therapy, A dialogic/self psychology approach, The Gestalt Journal Press, New York

Høimork, Viktoria (2005):Institusjonen, en historie om makt og avmakt, Yggdrasil kommunikasjon,Oslo

Ivey, Allen E & D'Andrea, Michael & Ivey, Mary Bradford & Simek-Morgan Lynn (2002), The theories of counselling and Psychotherapy, A multicultural perspective, Boston, Allyn and Bacon

Ivey, Allen E., Gluckstern, Norma B., Ivey, Mary Bradford (1997): Basic influencing skills, Microtraining Associates, Massachuetts

Jacobs, Lynne(1995): Dialogue in Gestalt Theory and Therapy, Hycner, Richard, Jacobs, Lynne(1995): The healing relationship in Gestalt Therapy, A dialogic/self psychology approach, The Gestalt Journal Press, New York

Kleven, Thor Arnfinn(2002): Begrepsoperasjonalisering, Lund, Thorleif (red.)  
(2002):Innføring i forskningsmetodologi, unipubforlag,Oslo

Leymann, Heinz (1987): Mobbing i arbeidslivet, Om psykisk vold i arbeidslivet, Friundervisning Forlag, Lund

Leymann, Heinz (1992): Från mobbning till utslagning i arbetslivet, Publica, Stockholm

Lorensen, Margarethe (red), (1998): Spørsmålet bestemmer Forskningsmetoder i sykepleie og andre helsefag, Universitetsforlaget, Oslo

Lov om Arbeidsmiljø og arbeidsmiljø (2004), Tiden Norske forlag, Oslo

Lov om Arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.(2006) Gyldendal, Oslo

Lund, Thorleif (2002): Metodologiske prinsipper og referanserammer, Lund, Thorleif (red.) (2002): Innforming i forskningsmetodologi, unipubforlag, Oslo

Lundh, Montgomery, Waern (1996): Kognitiv psykologi – fra oppmerksomhet til tenkning. Ad Notam Gyldendal, Oslo

Løgstrup K.E. (2004): Den etiske fordring, ”..en begivenhed. – Knud Hansen, Gyllendal, København

Mead, George Herbert (1992), Mind, Self, & Society, The University of Chicago Press, Chicago

Nygård, Roald (1993), Aktør eller brikke, om menneskers selvforståelse, Gyldendal, Oslo

Ogden, T (1987), Atferdspedagogikk i teori og praksis, Oslo, Universitetsforlaget

Olweus, Dan(2004): Mobbing i skolen, hva vi vet og hva vi kan gjøre, Gyldendal, Oslo

Pervin, Lawrence A & John, Oliver P. (2001), Personality, theory and research, New York JohnWiley & sonsmetoden,

Power, Clark f. (1999): Den moraske atmosfæren i et skolesamfunn, Dale, Erling L (red) (1999):Etikk for pedagogisk profesjonalitet, Cappelen akademiske forlag, Oslo

Skjervheim, Hans(1960), Deltakar og tilskodar, *Brytninger I tidens tankeliv*, J.G. Tanum, Oslo

Skjervheim, Hans (2001), Deltakar og tilskodar og andre essays, Deltakar og tilskodar, Aschehoug, Oslo

---

Sjøtveit, Jon (1992), Når veven rakner: om samhold og mobbing på arbeidsplassen, Folkets Brevskole, Oslo

Stensaasen, Svein&Sletta,Olav (1996):Gruppeprosesser, læring og samarbeid i grupper, Universitetsforlaget, Oslo

Strike, Kenneth A.(1999):Etiske dialoger og pluralitet, Dale, Erling L (red) (1999):Etikk for pedagogisk profesjonalitet, Cappelen akademiske forlag, Oslo

Strike, Kenneth A.&Haller, Emil J.&Solties Jonas F (1997):Demokrati versus profesjonell autonomi, Dale, Erling L. (red) (1997): Etikk for pedagogisk profesjonalitet, Cappelen akademisk forlag, Oslo

Sørensen, Bjørg Aase & Grimsmo, Asbjørn (2001): Varmer og kalde konflikter, i det nye arbeidslivet, Tiden norske forlag, Oslo

Tveiten, Sidsel (1998): Veiledning – mer enn ord, Fagbokforlaget, Bergen

Wackerhausen, Steen (1997), Kommunikasjon, forståelse og handling, Skriftserie Institutt for filosofi, nr 4, 1997, Århus Universitet

#### Internett

Bondevik, Kjell Magne (2004): Nyttårstalen 2004,

<http://www.odin.dep.no/odinarkiv/norsk/bondevikII/smk/taler/001001-090721/dok-bn.html>

Leymann.Heinz (1996): Fasemodellen,

<http://www.leymann.se/frame.html>

Olweus, Dan (2002): Tildelt den nordiske folkehelseprisen 2002,

<http://www.Odin.dep.no/odinarkiv/norsk/bondevikII/hod/pressem/042071-070031/dok-bn.html>

Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (opplæringslova)1998,

<http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/all/nl-19980717-061.html&titt=oppl%c6ringslova&>

Roland, Erling: Zero og Olweus-programmet, Skolepsykologen nr10,2005)

<http://www.skolepsykologen.no/skolepsykologi/roland.pdf>

## **11. Vedlegg**

Vedlegg 1, Forskningsguide

Vedlegg 2, Spørreskjema

Vedlegg 3, Revidert spørreskjema

## 11.1 Vedlegg 1: Forskningsguide for spørreskjemaet

Denne guiden for spørreskjemaet viser hvordan jeg nærmer meg operasjonalisering av de teoretiske begrepene til det empiriske plan (Kleven, 2002:141-153). Guiden er dermed et uttrykk for hvordan de teoretiske begrepene jeg behandler i studiet forenkles og overføres til et språk, men hvor vi likevel ser en klar sammenheng mellom teorien og det vi ønsker å undersøke. Hensikten er å operasjonalisere problemstillingen slik at respondentene kan ta stilling til de faktorene jeg ønsker å få fram. Formålet er å få fram respondentenes erfaringer for å i neste omgang bruke disse som grunnlag for hensiktsmessige handlinger som kan settes i verk for å forebygge og hindre at konflikter eskalerer til harde mobbesituasjoner.

A) Første del i spørreskjemaet må sikre at vi står overfor en mobbesituasjon og dessuten kartlegge hvilken mobbesituasjon personen var utsatt for på arbeidsplassen. Følgende forhold er relevant å undersøke:

Hva er opphav til konflikten jf. Ståle Einarsens (1999) to kategorier; stridsmobbing og rovmobbing, med andre ord om mobbingen var forårsaket av en konfliktsituasjon på arbeidsplassen, eller dreier seg om en situasjon hvor det mer eller mindre er tilfældigheter som er utslagsgivende for at personen utsettes for mobbing.

Hvilket formelt forhold er det mellom mobbeoffer og den som mobbet.

Hvordan uttrykksform har mobbingen på et tidlig tidspunkt i konfliktsituasjonen.

Respondenten skal vurdere hvilken kommunikasjon som var tilstede på dette tidspunktet i konfliktsituasjonen og med hvilken hyppighet handlingene forekom. Leymann har utviklet kategorier som illustrer forskjellige kommunikasjonsformer som er tilstede ved mobbing (Leymann, 1987). Jf. også min behandling av begrepet mobbing i kapittel 4 har vært benyttet.

B) Tilgjengelighet og involvering fra ledelse, andre HMS aktører og kollegaer. Jf. kapittel 8 (veiledning) i min oppgave.



Hvilken krisehåndtering er utarbeidet i bedriften i forhold til konfliktsituasjoner som ikke tar slutt;

- Har bedriften utarbeidet og drøftet mobbing i bedriften på en slik måte at det på forhånd er klarhet i hvilke hjelp som er tilgjengelig dersom mobbesituasjoner oppstår?
- Hvorvidt det er klargjort hvilke personer som er ansvarlig for å bistå med mekling, støtte og veiledning?
- Er arbeidet mot mobbing sikret i form av utarbeide prosedyrer slik at den som oppdager og varsler eller den som er mobbet og varsler har en viss anelse om hvordan virksomheten følger opp mobbe problemer?
- For øvrig om det er fora eller arenaer på arbeidsplassen som er tilpasset slik at en kan ta opp psykososiale arbeidsmiljøproblemer som mobbing?
- Er det et opplevd behov for arenaer og prosedyrer på et tidlig tidspunkt hos mobbeofferet?
- Hvilke aktører.(ledelse, tillitsvalgt, verneombud, bedriftshelestjeneste, kollegaer) ser mobbeofferet behov for å involvere på et tidlig tidspunkt av mobbekonflikten?

C) Handlingsmåter som viser handlingskompetanse som kommunikative ferdigheter, forståelse, dialog og praktiske oppfølgingsprosesser. Jf. kapittel 5 om konflikter og kapittel 8 veiledning.

Her er det viktig å få svar på om:

- Blir mobbeofferet møtt med forståelse fra HMS ansvarlige i bedriften?
- Er ledelse, ansvarlige HMS aktører og kollegaer opptatt av søke forståelse for mobbeofferet situasjon og hvordan gir de uttrykk for dette i handling? Her søker en å finne svar på hvordan kommunikasjonen uttrykker seg i handling, og hvorvidt denne handlingen er med å dempe konflikten eller at konflikten skal fortsette og eskalere.
- Hvordan opplever mobbeofferet å bli lyttet til? Bærer responsen preg av at en tydelig tar utgangspunkt i den utsattes situasjon og slik søker å forstå hvordan opplevelsen

er for vedkommende? Her kan ferdigheter som tar utgangspunkt i dialog, involvering og veiledningsaktiviteter være aktuelle måter å uttrykke støtte eller søke løsninger som tar utgangspunkt i den utsatte persons behov.

- Hvilke holdninger kommer til uttrykk? For eksempel ved at mobbeofferet blir avvist eller at mobbeproblemet blir avvist?
- Hvordan er kommunikasjonen generelt mellom mobbeoffer og ansvarlige på arbeidsplassen om mobbeproblemer. Bærer samtaler preg av uforbeholden støtte. Eller foregår det en mer kritisk tilnærming som ikke oppleves som avvisning av problemene, men krever nærmere presiseringer hvor partene aktivt medvirker til en fyldigere forståelse av hva som skjer? Det er også viktig å få kartlagt om responsen bærer preg av en lite dialogisk tilnærming hvor offeret enten blir satt utenfor ved at kontrollen over konflikten overtas uten at den vedkommende er involvert, eller blir møtt med mistanke og ensidig kritikk.
- Kommer partene fram til tiltak er det viktig å få fram om disse følges opp, og dersom tiltak ikke lykkes forsøker en å følge opp med nye tiltak eller løsninger?
- Hvordan opplever mobbofferet å beskrive sin egne situasjon, spesielt de vanskelige siden ved situasjonen.

D) Kommunikasjon, følelse av makt og avmakt i konflikten. Her er det viktig å få frem hvordan mulighetene er for å argumentere i saken, få frem ulike synspunkter, ulike posisjoner for de som er involvert. Kan mobbeofferet bringe sin sak til torgs? Jf. kapittel 7 om kommunikasjonens betydning i konflikter.

- Hvordan opplever mobbeofferet muligheten for å vinne frem med sin beskrivelse av hendelsesforløpet i en begynnende mobbekonflikt.
- Er det bare mobberens argumenter som blir hørt?
- Får konflikten utslag på informasjonstilgjengelighet og sosial kontakt?
- Hvilken betydning har formelle posisjoner for utfallet av konfliktsituasjonen?

E) Et annet område som det er viktig å undersøke er om det ble eller ikke ble satt i gang konkrete tiltak for å løse konflikten. Jf. Kapittel 7 kommunikasjonens betydning i konflikten, og kapittel 8 om veiledning.

- Ble det gjort noe for å hindre opptrapping av den begynnende konflikten?
- Hvem var involvert i tiltakene?
- Effekten av tiltakene?

F) Har arbeidsplassenes noen etiske retningslinjer som beskriver hvordan man skal handle i konflikter slik at de ikke eskalerer? Jf. Kapittel 8 om veiledning.

- Forholdet mellom etiske retningslinjer og daglig praksis?
- Hvordan opplever mobbeofferet sin person vurdert i sammenheng med de hendelsene vedkommende utsettes for?
- Hvordan vurderer mobbeofferet ansvarsfordelingen for å redusere konflikten på et tidlig tidspunkt?

G) Foregikk der veiledning i forhold til konflikten? Hvordan ble den eventuelt gjennomført? Jf. Kapittel 8 om veiledning.

- Er det HMS instanser på arbeidsplassen som er i stand til å gripe fatt i konflikten og gi kyndig oppfølging?
- Hvordan ble veiledning og oppfølging tilrettelagt, og i hvilken grad var det slike aktiviteter tilpasset mobbeofferets situasjon og behov.

## 11.2 Vedlegg 2: Spørreskjema om mobbing I arbeidslivet

### SPØRRESKJEMA OM MOBBING I ARBEIDSLIVET

#### Om undersøkelsen

Det er viktig å få fram kunnskap fra deg som har erfart hva det innebærer å bli utsatt for mobbing i arbeidslivet. Denne undersøkelsen om mobbing i arbeidslivet legger vekt på forhold som viser seg i ”startsfasen” og forhold som har med opptrapping av konflikten å gjøre. Spørreskjemaet inngår som en del av et forskningsstudie på mastergradnivå søker opplysninger om hvilken handlingskompetanse bedriften har, og hvorvidt de samsvarer med det som var viktig for deg i din situasjon. Spørreskjemaet inkluderer temaene:

1. Om den tidelige konfliktsituasjonen.
2. Tilgjengelighet og involvering fra ledelse, andre HMS-aktører (helse, miljø og sikkerhet) og kollegaer
3. Forståelse fra ledelse, andre HMS-aktører og kollegaer
4. Makt
5. Tiltak mot opptrapping av konflikten
6. Etikk
7. Veiledningskompetanse på arbeidsplassen

Det tar ca. 25 minutter å gjennomgå spørreskjemaet. Vennligst besvar spørsmålene så ærlig og oppriktig som mulig. Jeg vil understreke at undersøkelsen fullt ut ivaretar personens anonymitet, slik at svarene ikke vil kunne føres tilbake til enkeltpersonen.

Forskningsdesignet tar utgangspunkt i mange respondenter for på den måten å få fram ulike varianter av en mobbekonflikt.

## Konfidensielt

**Slik fyller du ut spørreskjemaet**

Kryss av for det alternativet som du synes passer med din situasjon. I skjemaet er det anvendt forskjellige svaralternativer, se eksemplene nedenfor.

**Eksempel 1** Spørsmål hvor kun et av alternativene er aktuelt

	Kryss av alternativet som passer best
Konflikt/sak mellom deg og mobber(e) som ikke tok slutt.	<b>X</b>
Tilsynelatende tilfeldige utspill fra mobberen som bygger seg opp til mer alvorlige forhold etter hvert.	

**Eksempel 2** Spørsmål hvor flere påstander/situasjoner kan være aktuelt for deg å gi vurdering

	Ikke viktig	Lite viktig	Noe viktig	Viktig	Svært viktig
Til å beskrive hva som er de faktiske forhold				x	
Til å sette ord på hvordan du følelsesmessig har det i en slik situasjon.				x	
Konkretisere hvordan en kan bedre situasjonen, hvilke tiltak det er mulig å gjøre.			x		

Vennligst svar på alle spørsmål du kan svare på, og kryss av for det alternativet som er mest nærliggende din situasjon. **Dersom det er påstander/spørsmål som er uaktuelt å vurdere for deg, lar du det stå åpent.**

**Returnere det ferdigutfylte spørreskjema**

Det ferdig utfylte spørreskjema returneres i vedlagt frankerte konvolutt, eller dersom du har fylt ut en nettversjon av spørreskjema, sendes den til e-post følgende adresse:

[kaauk@online.no](mailto:kaauk@online.no).

Tusen takk for ditt bidrag

## Konfidensielt

**Generelle opplysninger**

Fyll ut ved å krysse av for riktig opplysninger

	Mann	Kvinne
Kjønn		

	under 50	over 50
Alder		

**1.Om den tidlige konfliktsituasjonen****1.1** Hva utløste mobbing i din situasjon?

	Kryss av alternativet som passer best
Konflikt/sak mellom deg og mobber(e) som ikke tok slutt.	
Tilsynelatende tilfeldige utspill fra mobberen som bygger seg opp til mer alvorlige forhold etter hvert.	

**1.2** Hvem mobber hvem?

	Kryss av alternativet som passer best
Leder mobber ansatt	
Leder mobber tillitsvalgt	
Leder mobber verneombud	
Leder mobber mellomleder	
Tillitsvalgt mobber ansatt	
Tillitsvalgt mobber leder/mellomleder	
Tillitsvalg mobber verneombud	
Verneombud mobber ansatt	
Verneombud mobber leder/mellomleder	
Verneombud mobber tillitsvalgt	
Ansatt mobber ansatt	
Ansatt mobber leder/mellomleder	
Ansatt mobber verneombud	

Ansatt mobber tillitsvalgt	
----------------------------	--

Konfidensielt

### 1.3 Hvilke former for kommunikasjon benyttet mobber tidlig i konfliktsituasjonen?

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Svært ofte
Høylydte sammenstøt, for eksempel skrike til hverandre, smell med dører, telefonterror, eller skriftlige uttrykte trusler.					
"Non verbal" kommunikasjon, ordløs kommunikasjon for eksempel kroppsspråk, toneleie, unnvære å følge bedriftens vanlige prosedyrer (tilsidesette forventet lønnsforhøyelse, forfremmelse, arbeidsoppdrag eller lignende)					
Tilbakeholdelse av ærlige reaksjoner, falsk samtykke, fleip som oppleves som trakassering når den er eksklusivt rettet til deg gjentatte ganger, bortforklares som misforståelse dersom du påpeker ubehaget					
Mobber kontrollerer fremstillingen av hendelsesforløpet. Samtalen mellom deg og mobber gjengis på en måte som har til hensikt å tale mobberens sak.					

## 2. Tilgjengelighet og involvering fra ledelse, andre HMS aktører og kollegaer

### 2.1 I hvilken grad hadde arbeidsplassen synliggjort muligheten til å ta opp konflikter på et tidlig tidspunkt?

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Ferdig utarbeidet prosedyrer for hvordan bedriften håndterer slike vanskeligheter					
Personer som er ansvarlig for å bistå med mobbeproblemer er synliggjort					
Det fantes arenaer/fora hvor konflikthendelser kunne tas opp					

### 2.2 I hvilken grad fantes det egnede "møteplasser" i bedriften som var godt tilpasset å drøfte problemer som var aktuelle på et tidlige tidspunkt i konflikten?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

## Konfidensielt

**2.3** I hvilken grad mener du slike møteplasser var tilgjengelig for deg på et tidlig tidspunkt i konflikten.

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

**2.4** Hvor viktig var det for deg å få veiledning/hjelp fra arbeidsplassen på et tidlig tidspunkt i konflikten?

	Ikke viktig	Lite viktig	Noe viktig	Viktig	Svært viktig
Til å beskrive hva som er de faktiske forhold					
Til å sette ord på hvordan du følelsesmessig har det i en slik situasjon.					
Konkretisere hvordan en kan bedre situasjonen, hvilke tiltak det er mulig å gjøre.					

**2.5** Hvor viktig var det for deg å involvere følgende aktører på arbeidsplassen på et tidlig tidspunkt i konflikten?

I	Ikke viktig	Lite viktig	Noe viktig	Viktig	Svært viktig
Ledelse					
Tillitsvalgt					
verneombud					
Bedrifthelsetjenesten					
Kollegaer					

**2.6** Hvor nødvendig var det for deg å komme i kontakt med noen du kunne snakke åpent med på et tidlig tidspunkt i mobbekonflikten?

Ikke viktig	Lite viktig	Noe viktig	Viktig	Svært viktig

**2.7** I hvilken grad opplevde du støtte fra andre personer på arbeidsplassen på et tidlig tidspunkt i konflikten?

	Svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Ledelse					
Tillitsvalgt					
Verneombud					
Bedrifthelsetjeneste					
Kollegaer					



konfidensielt

### 3. Forståelse fra ledelse , andre HMS aktører og kollegaer

#### 3.1 I hvilken grad ga aktørene uttrykk for følgende handlinger:

<b>Ledelse</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Aktiv lytting					
Uttrykte empati for din situasjon					
Uttrykte støtte for din situasjon					
Foreslo løsning som også inkluderte dine behov					

<b>Tillitsvalgt</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Aktiv lytting					
Uttrykt empati for din situasjon					
Uttrykte støtte for din situasjon					
Foreslo løsning som også inkluderte dine behov					

<b>Verneombud</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Aktiv lytting					
Uttrykte empati for din situasjon					
Uttrykte støtte for din situasjon					
Foreslo løsning som også inkluderte dine behov					

<b>Bedriftshelsetjeneste</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Aktiv lytting					
Uttrykte empati for din situasjon					
Uttrykte støtte for din situasjon					
Foreslo løsning som også inkluderte dine behov					

<b>Kollegaer</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Aktiv lytting					
Uttrykt empati for din situasjon					
Uttrykte støtte for din situasjon					
Foreslo løsning som inkluderte dine behov					

## konfidensielt

## 3.2 I hvilken grad ga aktørene uttrykk for følgende handling:

<b>Ledelse</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Har ikke kjennskap til din situasjon					
Har kjennskap til situasjonen, men forholder seg passiv					
Nøytral opptreden, "hyggelig mot både deg og den/de som mobber					
Unngår kontakt med deg					
Tar kontroll over hvordan mobbekonflikten håndteres på en slik måte at vesentlige aspekt blir utelatt					
Signaliserer at mobbekonflikten er ditt ansvar å ordne opp i					

<b>Tillitsvalgt</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Har ikke kjennskap til din situasjon					
Har kjennskap til situasjonen, men forholder seg passiv					
Nøytral opptreden, "hyggelig mot både deg og den/de som mobber					
Unngår kontakt med deg					
Tar kontroll over hvordan mobbekonflikten håndteres på en slik måte at vesentlige aspekt blir utelatt					
Signaliserer at mobbekonflikten er ditt ansvar å ordne opp i					

## Konfidensielt

Spørsmål 3.2 fortsetter: I hvilken grad ga aktørene uttrykk for følgende handling:

<b>Verneombud</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Har ikke kjennskap til din situasjon					
Har kjennskap til situasjonen, men forholder seg passiv					
Nøytral opptreden, "hyggelig mot både deg og den/de som mobber					
Unngår kontakt med deg					
Tar kontroll over hvordan mobbekonflikten håndteres på en slik måte at vesentlige aspekt blir utelatt					
Signaliserer at mobbekonflikten er ditt ansvar å ordne opp i					

<b>Bedrifthelsetjenesten</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Har ikke kjennskap til din situasjon					
Har kjennskap til situasjonen, men forholder seg passiv					
Nøytral opptreden, "hyggelig mot både deg og den/de som mobber					
Unngår kontakt med deg					
Tar kontroll over hvordan mobbekonflikten håndteres på en slik måte at vesentlige aspekt blir utelatt					
Signaliserer at mobbekonflikten er ditt ansvar å ordne opp i					

<b>Kollegaer</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Har ikke kjennskap til din situasjon					
Har kjennskap til situasjonen, men forholder seg passiv					
Nøytral opptreden, "hyggelig mot både deg og den/de som mobber					
Unngår kontakt med deg					
Tar kontroll over hvordan mobbekonflikten håndteres på en slik måte at vesentlige aspekt blir utelatt					
Signaliserer at mobbekonflikten er ditt ansvar å ordne opp i					

## Konfidensielt

## 3.3 I hvilken grad ga aktørene uttrykk for følgende handling?

<b>Leder</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Uforbeholden støtte og forståelse					
Uttrykker støtte ved også å belyse forhold som utvidet din forståelse av situasjonen					
Ensidig kritiske til dine synspunkter og forståelse av situasjonen					
Kritisk dersom dine problemer virket forstyrrende på den daglige driften.					
Beskyldninger mot din situasjon blir tatt for gitt					
Tilfeldige tiltak som ikke uttrykker klart hvilken forståelse og holdning det er til mobbing på arbeidsplassen					
Det gis løfter om oppfølging som ikke blir overholdt					

<b>Tillitsvalgt</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Uforbeholden støtte og forståelse					
Uttrykker støtte ved også å belyse forhold som utvidet din forståelse av situasjonen					
Ensidig kritiske til dine synspunkter og forståelse av situasjonen					
Kritisk dersom dine problemer virket forstyrrende på den daglige driften.					
Beskyldninger mot din situasjon blir tatt for gitt					
Tilfeldige tiltak som ikke uttrykker klart hvilken forståelse og holdning det er til mobbing på arbeidsplassen					
Det gis løfter om oppfølging som ikke blir overholdt					

## Konfidensielt

Spørsmål 3.3. fortsetter: I hvilken grad ga aktørene uttrykk for følgende handlinger

<b>Verneombud</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Uforbeholden støtte og forståelse					
Uttrykker støtte ved også å belyse forhold som utvidet din forståelse av situasjonen					
Ensidig kritiske til dine synspunkter og forståelse av situasjonen					
Kritisk dersom dine problemer virket forstyrrende på den daglige driften.					
Beskyldninger mot din situasjon blir tatt for gitt					
Tilfeldige tiltak som ikke uttrykker klart hvilken forståelse og holdning det er til mobbing på arbeidsplassen					
Det gis løfter om oppfølging som ikke blir overholdt					

<b>Kollegaer</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Uforbeholden støtte og forståelse					
Uttrykker støtte ved også å belyse forhold som utvidet din forståelse av situasjonen					
Ensidig kritiske til dine synspunkter og forståelse av situasjonen					
Kritisk dersom dine problemer virket forstyrrende på den daglige driften.					
Beskyldninger mot din situasjon blir tatt for gitt					
Tilfeldige tiltak som ikke uttrykker klart hvilken forståelse og holdning det er til mobbing på arbeidsplassen					
Det gis løfter om oppfølging som ikke blir overholdt					

Spørsmål 3.3. fortsetter: I hvilken grad ga aktørene uttrykk for følgende handlinger

<b>Bedriftshelsetjente</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Uforbeholden støtte og forståelse					
Uttrykker støtte ved også å belyse forhold som utvidet din forståelse av situasjonen					
Ensidig kritiske til dine synspunkter og forståelse av situasjonen					
Kritisk dersom dine problemer virket forstyrrende på den daglige driften.					
Beskyldninger mot din situasjon blir tatt for gitt					
Tilfeldige tiltak som ikke uttrykker klart hvilken forståelse og holdning det er til mobbing på arbeidsplassen					
Det gis løfter om oppfølging som ikke blir overholdt					

**3.4** I hvilken grad har du hatt samtaler med aktører på arbeidsplassen som bekrefter forståelse gjennom følgende handlinger:

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Oppmuntringer underveis i samtalen					
positivt kroppsspråk					
Oppsummeringer av hva som er blitt sagt underveis					
Oppsummering avslutningsvis i samtalen					
Konkretisering av samtalen med forslag om oppfølgende tiltak					

**3.5** I hvilken grad var det samsvar mellom drøftende tiltak og oppfølging med handling i forhold til følgende aktører

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Ledelse					
Tillitsvalgt					
Verneombud					
Bedriftshelsetjeneste					
Kollegaer					

Konfidensielt

**3.6** I hvilken grad ble tiltak som ikke lykkes drøft ved å søke andre og mer virkningsfulle løsninger?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

**3.7** I hvilken grad kan mobbing du er/var utsatt for karakteriseres som vanskelig å kommunisere direkte, for eksempel hvordan beskrive hatske blikk, eller andre vage handlinger?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

#### 4. Makt

**4.1** I hvilken grad mener du å ha vunnet frem med dine synspunkter fremfor mobberen?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

**4.2** I hvilken grad mener du aktørene på arbeidsplassen er mer mottakelig for å avvise dine problemer, fremfor å ta et seriøst oppgjør med mobbing op arbeidsplassen?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

**4.3** I hvilken grad mener du det er vanskelig å argumentere klart om mobbing som foregår, i forhold til å møte motargumenter som har til hensikt å avvise påstanden om mobbing?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

**4.4** I hvilken grad hadde mobbekonflikten utslag på informasjonstilgjengelighet og daglig kontakt med øvrige personer på arbeidsplassen?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

**4.5** I hvilken grad hadde din posisjon eller rolleplassering på arbeidsplassen betydning for å hindre at konfliktnivået økte?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

**4.6** Hvor viktig var de forskjellige posisjoner for å løse mobbekonflikten?

	Ikke viktig	Lite Viktig	Noe viktig	Viktig	Svært viktig
Uformell posisjon					
Formell posisjon, f.eks. leder, tillitsverv og lignende					
Personlig kontakter					



konfidensielt

**5. Tiltak mot opptrapping av konflikten****5.1** I hvilken grad ble det satt i gang tiltak for å løse mobbekonflikten på et tidlig tidspunkt?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

**5.2** I hvilken grad var de personer som var berørt eller hadde kjennskap til mobbekonflikten også involvert i eventuelle tiltak?

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Ledelse					
Tillitsvalgt					
Verneombud					
Kollegaer					
Bedriftshelsetjeneste					
Mobber(e)					
Mobbeoffer					

**5.3** I hvilken grad hadde tiltakene som ble satt i gang positiv effekt for å løse mobbekonflikt?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

**5.4** Dersom det ikke ble satt i gang tiltak for å løse mobbekonflikten, i hvilken grad ble det vanskeligere for deg å redusere konflikten alene?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

## 6. Etikk

**6.1** Hadde arbeidsplassen etiske retningslinjer som hadde betydning for hvordan man skulle opptre ovenfor hverandre i forhold til konflikter?

Ja	Nei

### Dersom nei gå til spørsmål 6.3

**6.2** Hadde arbeidsplassen etiske retningslinjer som hadde betydning for hvordan man skulle opptre i forhold til den daglige virksomheten?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

**6.3** I hvilken grad opplevde du å møte følgende holdninger om deg, hos de som på arbeidsplassen kjente til den begynnende mobbekonflikten?

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Syndebukk					
Krevende person					
Stakkarslig person					
Ensom person					
Person som ble behandlet urettferdig					

**6.4** I hvilken grad ble aktørene tillagt ansvaret for å redusere konflikten på et tidlig tidspunkt?

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Ledelse					
Tillitsvalgt					
Verneombud					
Mobber					
Mobbeoffer					
Bedrifthelsetjeneste					

konfidensielt

## 7. Veiledningskompetanse på arbeidsplassen

**7.1** I hvilken grad mottok du veiledning fra ”HMS instanser” i begynnelsen av mobbesituasjonen?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

**7.2** Hvor godt fungerte personen(e) på arbeidsplassen som hadde i oppgave å veilede til løsning i begynnelsen av mobbesituasjonen?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

**7.3** I hvilken grad ble det tilrettelagt for veiledning:

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Individuelt					
Sammen med personene som var involvert (gruppe)					
Både individuelt og i gruppe					

**7.4** I hvilken grad vurderer du ditt behov for veiledning i den tidlige fasen av mobbekonflikten:

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Individuelt					
Sammen med personene som var involvert (gruppe)					
Både individuelt og i gruppe					

## 11.3 Vedlegg 3: Revidert spørreskjema

### **Vedlegg 3: SPØRRESKJEMA OM MOBBING I ARBEIDSLIVET**

#### **Om undersøkelsen**

Det er viktig å få fram kunnskap fra deg som har erfart hva det innebærer å bli utsatt for mobbing i arbeidslivet. Denne undersøkelsen om mobbing i arbeidslivet legger vekt på forhold som viser seg i ”startsfasen” og forhold som har med opptrapping av konflikten å gjøre. Spørreskjemaet inngår som en del av et forskningsstudie på mastergradnivå søker opplysninger om hvilken handlingskompetanse bedriften har, og hvorvidt de samsvarer med det som var viktig for deg i din situasjon. Spørreskjemaet inkluderer temaene:

1. Om den tidelige konfliktsituasjonen.
2. Tilgjengelighet og involvering fra ledelse, andre HMS-aktører (helse, miljø og sikkerhet) og kollegaer
3. Forståelse fra ledelse, andre HMS-aktører og kollegaer
4. Makt
5. Tiltak mot opptrapping av konflikten
6. Etikk
7. Veiledningskompetanse på arbeidsplassen

Det tar ca. 25 minutter å gjennomgå spørreskjemaet. Vennligst besvar spørsmålene så ærlig og oppriktig som mulig. Jeg vil understreke at undersøkelsen fullt ut ivaretar personens anonymitet, slik at svarene ikke vil kunne føres tilbake til enkeltpersonen. Forskningsdesignet tar utgangspunkt i mange respondenter for på den måten å få fram ulike varianter av en mobbekonflikt.

## Konfidensielt

**Slik fyller du ut spørreskjemaet**

Kryss av for det alternativet som du synes passer med din situasjon. I skjemaet er det anvendt forskjellige svaralternativer, se eksemplene nedenfor.

**Eksempel 1** Spørsmål hvor kun et av alternativene er aktuelt

	Kryss av alternativet som passer best
Konflikt/sak mellom deg og mobber(e) som ikke tok slutt.	X
Tilsynelatende tilfeldige utspill fra mobberen som bygger seg opp til mer alvorlige forhold etter hvert.	

**Eksempel 2** Spørsmål hvor flere påstander/situasjoner kan være aktuelt for deg å gi vurdering

	Ikke viktig	Lite viktig	Noe viktig	Viktig	Svært viktig
Til å beskrive hva som er de faktiske forhold				X	
Til å sette ord på hvordan du følelsesmessig har det i en slik situasjon.				X	
Konkretisere hvordan en kan bedre situasjonen, hvilke tiltak det er mulig å gjøre.			X		

Vennligst svar på alle spørsmål du kan svare på, og kryss av for det alternativet som er mest nærliggende din situasjon.

**Returnere det ferdigutfylte spørreskjema**

Det ferdig utfylte spørreskjema returneres i vedlagt frankerte konvolutt, eller dersom du har fylt ut en nettversjon av spørreskjema, sendes den til e-post følgende adresse:

[kaauk@online.no](mailto:kaauk@online.no).

Tusen takk for ditt bidrag!

Konfidensielt

**Generelle opplysninger**

Fyll ut ved å krysse av for riktig opplysninger

	Mann	Kvinne
Kjønn		

	under 50	over 50
Alder		

Hvor lang tid er det siden du var utsatt for mobbing i arbeidslivet?

Over 10 år	Under 10 år	Under 5 år	Under 1 år

**1.Om den tidlige konfliktsituasjonen****1.1** Hva utløste mobbing i din situasjon?

	Kryss av alternativet som passer best
Begynte med en sak/et forhold du og mobberen(e) var uenig om	
Du ble utsatt for bagatellmessige utspill fra mobberen(e) som bygget seg opp til mer alvorlige forhold etter hvert	

## Konfidensielt

## 1.2 Hvem mobber hvem?

	Kryss av alternativet som passer best
Leder mobber ansatt	
Leder mobber tillitsvalgt	
Leder mobber verneombud	
Leder mobber mellomleder	
Tillitsvalgt mobber ansatt	
Tillitsvalgt mobber leder/mellomleder	
Tillitsvalg mobber verneombud	
Verneombud mobber ansatt	
Verneombud mobber leder/mellomleder	
Verneombud mobber tillitsvalgt	
Ansatt mobber ansatt	
Ansatt mobber leder/mellomleder	
Ansatt mobber verneombud	
Ansatt mobber tillitsvalgt	

## 1.3 Hvilke former for kommunikasjon benyttet mobber tidlig i konfliktsituasjonen?

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Svært ofte	Ikke aktuelt
Høylytte sammenstøt (skrike til hverandre, smell med dører og lignende)						
Trusler (skriftlig, telefonterror og lignende)						
Ordløs kommunikasjon ( kroppsspråk, toneleie)						
Urettferdig behandling i forhold til vanlig praksis i bedriften (tilsidesette forventet lønnsforhøyelse, forfremmelse, arbeidsoppdrag og lignende)						
Tilbakeholdelse av ærlige reaksjoner( falsk samtykke, fleip som oppleves som trakassering når den er eksklusivt rettet til deg gjentatte ganger, løgn som bortforklares som misforståelse)						

Mobber kontrollerer fremstillingen av hendelsesforløpet. Samtalen mellom deg og mobber gjengis på en måte som har til hensikt å tale mobberens sak.						
---	--	--	--	--	--	--

Konfidensielt

## 2. Tilgjengelighet og involvering fra ledelse, andre HMS aktører og kollegaer

**2.1** I hvilken grad hadde arbeidsplassen synliggjort mulighetene for å ta opp problemer med mobbing på et tidlig tidspunkt?

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Ferdig utarbeidet prosedyrer for hvordan bedriften håndterer mobbing						
Personer som er ansvarlig for å bistå med mobbeproblemer er synliggjort						
Det fantes arenaer/fora hvor problemer med mobbing kunne tas opp						

**2.2** I hvilken grad fantes det godt egnede ”møteplasser” i bedriften som var tilpasset behovet for å drøfte problemer med mobbing på et tidlige tidspunkt?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt

**2.3** I hvilken grad mener du slike ”møteplasser” var tilgjengelig for deg på et tidlig tidspunkt i mobbesituasjon?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt

**2.4** Hvor viktig var det for deg å få veiledning eller hjelp fra arbeidsplassen på et tidlig tidspunkt i konflikten?

	Ikke viktig	Lite viktig	Noe viktig	Viktig	Svært viktig	Ikke aktuelt
Til å beskrive hva som er de faktiske forhold						
Til å sette ord på hvordan du følelsesmessig hadde det i en slik situasjon.						
Konkretisere hvordan en kan bedre situasjonen, hvilke tiltak det er mulig å gjøre.						



## Konfidensielt

**2.5** Hvor viktig var det for deg å involvere følgende aktører på arbeidsplassen på et tidlig tidspunkt i mobbesituasjonen?

	Ikke viktig	Lite viktig	Noe viktig	Viktig	Svært viktig	Ikke aktuelt
Ledelse						
Tillitsvalgt						
verneombud						
Bedrifthelsetjenesten						
Kollegaer						

**2.6** Hvor nødvendig var det for deg å komme i kontakt med noen du kunne snakke åpent med om problemene på et tidlig tidspunkt?

Ikke viktig	Lite viktig	Noe viktig	Viktig	Svært viktig	Ikke aktuelt

**2.7** I hvilken grad opplevde du støtte fra andre personer på arbeidsplassen på et tidlig tidspunkt i mobbesituasjonen?

	Svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Ledelse						
Tillitsvalgt						
Verneombud						
Bedrifthelsetjeneste						
Kollegaer						

Konfidensielt

### 3. Forståelse fra ledelse , andre HMS aktører og kollegaer

#### 3.1 I hvilken grad ga aktørene uttrykk for følgende handlinger:

Ledelse	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Aktiv lytting						
Uttrykte empati for din						
Uttrykte støtte for din						
Foreslo løsning som også inkluderte dine						

Tillitsvalgt	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Aktiv lytting						
Uttrykt empati for din						
Uttrykte støtte for din						
Foreslo løsning som også inkluderte dine						

Verneombud	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Aktiv lytting						
Uttrykte empati for din						
Uttrykte støtte for din						
Foreslo løsning som også inkluderte dine						

Bedriftshelsetjeneste	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Aktiv lytting						
Uttrykte empati for din						
Uttrykte støtte for din						
Foreslo løsning som også inkluderte dine behov						

Kollegaer	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt

Aktiv lytting						
Uttrykt empati for din						
Uttrykte støtte for din						
Foreslo løsning som inkluderte dine behov						

### Konfidensielt

#### 3.2 I hvilken grad ga aktørene uttrykk for følgende handling:?

<b>Ledelse</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Har ikke kjennskap til problemene						
Forholder seg passivt ovenfor problemene						
Nøytral opptreden (hyggelig mot deg og den/de som mobber)						
Unngår kontakt med deg						
Tar kontroll over hvordan mobbekonflikten håndteres på en slik måte at vesentlige aspekt blir utelatt						
Signaliserer at mobbekonflikten er ditt ansvar å ordne opp i						

<b>Tillitsvalgt</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Har ikke kjennskap til din problemene						
Forholder seg passivt ovenfor problemene						
Nøytral opptreden, (hyggelig mot både deg og den/de som mobber)						
Unngår kontakt med deg						
Tar kontroll over hvordan mobbekonflikten håndteres på en slik måte at vesentlige aspekt blir utelatt						
Signaliserer at mobbekonflikten er ditt ansvar å ordne opp i						

<b>Verneombud</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Har ikke kjennskap til problemene						
Forholder seg passivt ovenfor problemene						
Nøytral opptreden, "hyggelig mot både deg og den/de som mobber"						

Unngår kontakt med deg						
Tar kontroll over hvordan mobbekonflikten håndteres på en slik måte at vesentlige aspekt blir utelatt						
Signaliserer at mobbekonflikten er ditt ansvar å ordne opp i						

### Konfidensielt

Spørsmål 3.2 fortsetter: I hvilken grad ga aktørene uttrykk for følgende handling?

<b>Kollegaer</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Har ikke kjennskap til problemene						
Forholder seg passiv ovenfor problemene						
Nøytral opptreden ("hyggelig mot både deg og den/de som mobber)						
Unngår kontakt med deg						
Tar kontroll over hvordan mobbekonflikten håndteres på en slik måte at vesentlige aspekt blir utelatt						
Signaliserer at mobbekonflikten er ditt ansvar å ordne opp i						

<b>Bedrifthelsetjenesten</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Har ikke kjennskap til problemene						
Forholder seg passiv overfor problemene						
Nøytral opptreden, (hyggelig mot både deg og den/de som mobber)						
Unngår kontakt med deg						
Tar kontroll over hvordan mobbekonflikten håndteres på en slik måte at vesentlige aspekt blir utelatt						
Signaliserer at mobbekonflikten er ditt ansvar å ordne opp i						

### 3.3 I hvilken grad ga aktørene uttrykk for følgende handling?

<b>Leder</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Uforbeholden støtte og forståelse						
Uttrykker støtte ved også å belyse forhold som utvidet din forståelse av situasjonen						
Ensidig kritiske til dine synspunkter og forståelse av situasjonen						

Kritisk dersom dine problemer virket forstyrrende på den daglige driften.						
Beskyldninger mot din person blir tatt for gitt						
Tilfeldige tiltak som ikke uttrykker klart hvilken forståelse og holdning arbeidsplassen har til mobbing						
Det gis løfter om oppfølging som ikke blir overholdt						

### Konfidensielt

Spørsmål 3.3 fortsetter: I hvilken grad ga aktørene uttrykk for følgende handling?

<b>Tillitsvalgt</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Uforbeholden støtte og forståelse						
Uttrykker støtte ved også å belyse forhold som utvidet din forståelse av situasjonen						
Ensidig kritiske til dine synspunkter og forståelse av situasjonen						
Kritisk dersom dine problemer virket forstyrrende på den daglige driften.						
Beskyldninger mot din person blir tatt for gitt						
Tilfeldige tiltak som ikke uttrykker klart hvilken forståelse og holdning arbeidsplassen har til mobbing						
Det gis løfter om oppfølging som ikke blir overholdt						

<b>Verneombud</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Uforbeholden støtte og forståelse						
Uttrykker støtte ved også å belyse forhold som utvidet din forståelse av situasjonen						
Ensidig kritiske til dine synspunkter og forståelse av situasjonen						
Kritisk dersom dine problemer virket forstyrrende på den daglige driften.						
Beskyldninger mot din person blir tatt for gitt						
Tilfeldige tiltak som ikke uttrykker klart hvilken forståelse og holdning arbeidsplassen har til mobbing						
Det gis løfter om oppfølging som ikke blir overholdt						

## Konfidensielt

## Spørsmål 3.3 fortsetter

<b>Bedriftshelsetjente</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Uforbeholden støtte og forståelse						
Uttrykker støtte ved også å belyse forhold som utvidet din forståelse av situasjonen						
Ensidig kritiske til dine synspunkter og forståelse av situasjonen						
Kritisk dersom dine problemer virket forstyrrende på den daglige driften.						
Beskyldninger mot din person blir tatt for gitt						
Tilfeldige tiltak som ikke uttrykker klart hvilken forståelse og holdning arbeidsplassen har til mobbing						
Det gis løfter om oppfølging som ikke blir overholdt						

<b>Kollegaer</b>	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Uforbeholden støtte og forståelse						
Uttrykker støtte ved også å belyse forhold som utvidet din forståelse av situasjonen						
Ensidig kritiske til dine synspunkter og forståelse av situasjonen						
Kritisk dersom dine problemer virket forstyrrende på den daglige driften.						
Beskyldninger mot din person blir tatt for gitt						

Tilfeldige tiltak som ikke uttrykker klart hvilken forståelse og holdning arbeidsplassen har til mobbing						
Det gis løfter om oppfølging som ikke blir overholdt						

### Konfidensielt

#### 3.4 I hvilken grad har du hatt samtaler med aktører på arbeidsplassen som bekrefter forståelse gjennom følgende handlinger:

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Oppmuntringer underveis i samtalen						
positivt kroppsspråk						
Oppsummeringer av hva som er blitt sagt underveis						
Oppsummering avslutningsvis i samtalen						
Konkretisering av samtalen med forslag om oppfølgende tiltak						

#### 3.5 I hvilken grad var aktørene flinke til å følge opp ved å gjennomføre avtalte tiltak?

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Ledelse						
Tillitsvalgt						
Verneombud						
Bedriftshelsetjeneste						
Kollegaer						

#### 3.6 I hvilken grad ble gjennomførte tiltak evaluert og fulgt opp?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt

#### 3.7 I hvilken grad ble det gjort nye forsøk dersom tiltak ikke ga positive resultater?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt

- 3.8** I hvilken grad opplevde du at det var vanskelig å sette ord på mobbeproblemene? For eksempel forklare hatske blikk eller andre vage handlinger.

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt

Konfidensielt

#### 4. Makt

- 4.1** I hvilken grad mener du å ha vunnet frem med dine synspunkter fremfor mobberen?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt

- 4.2** I hvilken grad mener du aktørene på arbeidsplassen er mer mottakelig for å avvise problemer med mobbing fremfor å ta et seriøst oppgjør med mobbingen på arbeidsplassen?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt

- 4.3** I hvilken grad mener du det er vanskelig å møte motargumenter som har til hensikt å avvise påstand om mobbing?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt

- 4.4** I hvilken grad hadde mobbesituasjonen utslag av redusert informasjonstilgjengeligheten?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt

- 4.5** I hvilken grad hadde mobbesituasjonen utslag på kontakten med øvrige personer på arbeidsplassen?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt



**4.6** I hvilken grad hadde din posisjon eller rolleplassering på arbeidsplassen betydning for å hindre at konfliktnivået økte?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt

Konfidensielt

**4.7** Hvor viktig var de forskjellige posisjoner for å løse mobbekonflikten?

	Ikke viktig	Lite Viktig	Noe viktig	Viktig	Svært viktig	Ikke aktuelt
Uformell posisjon						
Formell posisjon, f.eks. leder, tillitsverv og lignende						
Personlig kontakter						

Konfidensielt

**5. Tiltak mot opptrapping av konflikten**

**5.1.1** I hvilken grad ble det satt i gang tiltak for å løse mobbeproblemene på et tidlig tidspunkt?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt

**5.2** I hvilken grad var de personer som var berørt eller hadde kjennskap til mobbekonflikten også involvert i eventuelle tiltak?

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Ledelse						
Tillitsvalgt						
Verneombud						
Kollegaer						
Bedriftshelsetjeneste						
Mobber(e)						
Mobbeoffer						

**5.3** I hvilken grad hadde tiltakene som ble satt i gang positiv effekt for å løse mobbekonflikt?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

**5.4** Dersom det ikke ble satt i gang tiltak for å løse mobbeproblemene, i hvilken grad ble det vanskeligere for deg å redusere konflikten alene?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

Konfidensielt

**6. Etikk**

- 6.1** Hadde arbeidsplassen etiske retningslinjer som hadde betydning for hvordan man skulle opptre ovenfor hverandre i forhold til konflikter?

Ja	Nei

**Dersom nei gå til spørsmål 6.3**

- 6.2** I hvilken grad var slike etiske retningslinjer forankret i den daglige virksomheten?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad

- 6.3** I hvilken grad opplevde du å møte følgende holdninger om deg, hos de som på arbeidsplassen kjente til den begynnende mobbekonflikten?

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Syndebukk						
Krevende person						
Stakkarslig person						
Ensom person						
Person som ble behandlet urettferdig						

#### 6.4 I hvilken grad ble aktørene tillagt ansvaret for å redusere mobbingen på et tidlig tidspunkt?

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad
Ledelse					
Tillitsvalgt					
Verneombud					
Mobber					
Mobbeoffer					
Bedriftshelsetjeneste					

Konfidensielt

### 7. Veiledningskompetanse på arbeidsplassen

#### 7.1 I hvilken grad mottok du veiledning fra ”HMS instanser” i begynnelsen av mobbesituasjonen?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt

#### 7.2 Hvor godt fungerte personen(e) på arbeidsplassen som hadde i oppgave å veilede til løsning i begynnelsen av mobbesituasjonen?

I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt

#### 7.3 I hvilken grad ble det tilrettelagt for veiledning:

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Individuelt						
Sammen med personene som var involvert (gruppe)						
Både individuelt og i gruppe						

#### 7.4 I hvilken grad vurderer du ditt behov for veiledning i den tidlige fasen av mobbekonflikten:

	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad	Ikke aktuelt
Individuelt						

---

Sammen med personene som var involvert (gruppe)						
Både individuelt og i gruppe						